

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE ES ARTS (ETUDES QUEBECOISES)

PAR

CLAUDE BELLAVANCE

BACC. SPEC. HISTOIRE

LE PATRONAT DE LA GRANDE ENTREPRISE EN MAURICIE

1900-1950

LE 15 DECEMBRE 1983

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Je veux d'abord remercier monsieur Normand Séguin qui a dirigé mes recherches. Je lui suis particulièrement reconnaissant de la confiance qu'il m'a témoigné et de l'intérêt qu'il a manifesté pour ce mémoire. Ses suggestions et ses commentaires en ont grandement amélioré le contenu et la forme. Je veux aussi remercier monsieur Pierre Lanthier dont les conseils ont été extrêmement précieux. Ses travaux au sein du groupe de recherche sur la Mauricie m'ont particulièrement aidé à orienter ce mémoire.

J'aimerais également exprimer ma gratitude à M. François Guérard, qui a eu la patience de lire la première version du manuscrit, ainsi qu'au personnel des archives de l'Hydro-Québec, lequel a fait preuve de la plus grande gentillesse à mon égard. Enfin, qu'il me soit permis de dire toute ma reconnaissance à madame Renée Leblanc pour ses encouragements et sa patience.

## TABLE DES MATIERES

|                               | Page |
|-------------------------------|------|
| Remerciements .....           | I    |
| Table des matières .....      | II   |
| Liste des tableaux .....      | IV   |
| Liste des organigrammes ..... | V    |
| INTRODUCTION .....            | 1    |

PREMIERE PARTIE  
PATRONAT ET ENTREPRISE AU XX<sup>e</sup> SIECLE

|   |    |
|---|----|
| a) Patronat et bourgeoisie .....  | 7  |
| b) De l'entrepreneur individuel à l'homme<br>d'entreprise .....   | 10 |
| 1. la société par action.      2. propriété<br>juridique et propriété économique    3. la<br>problématique du contrôle.    4. l'instauration<br>de nouveaux rapports patronat/entreprise. |    |
| Notes de la première partie .....   | 29 |

DEUXIEME PARTIE  
LE PATRONAT DE LA GRANDE ENTREPRISE EN MAURICIE

|  |    |
|--|----|
| CHAPITRE I: DES DEBUTS A 1930 .....  | 34 |
| A) Un projet de développement industriel de la<br>Mauricie vers 1900 .....   | 35 |
| a) le caractère exogène du processus<br>d'industrialisation en Mauricie .....  | 36 |
| b) l'implantation de la grande entreprise en<br>Mauricie et le rôle central de la Shawinigan<br>Water and Power..... | 39 |
| c) une vision organisatrice du monde .....   | 45 |

|   | Page |
|---|------|
| d) organiser le milieu urbain, les exemples de Grand'Mère et de Shawinigan .....  | 50   |
| e) un néo-paternalisme comme stratégie d'intervention sur le milieu régional .....  | 55   |
| 1. le grand patronat et les administrations municipales. 2. les relations de travail.   |      |
| B) Un processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur au sein de la grande entreprise ..... | 65   |
| a) la période de formation des entreprises .....  | 66   |
| b) l'expansion des années dix et vingt .....  | 70   |
| Notes du premier chapitre de la seconde partie .....  | 79   |
| <br>CHAPITRE II: LA PERIODE 1930-1950   |      |
| A) La montée de l'homme d'entreprise .....  | 86   |
| -la direction des entreprises mauricienne 1930-1950.....  | 88   |
| 1. la Consolidated Paper. 2. l'Aluminum Limited et l'Alcan. 3. la Wabasso. 4. le groupe Shawinigan Water and Power.           |      |
| B) Le grand patronat et la Mauricie après 1930 .....  | 119  |
| a) le désengagement des entreprises vis-à-vis le milieu régional, l'exemple de la Shawinigan Water and Power .....            | 120  |
| b) de nouvelles relations de travail .....  | 124  |
| Notes du deuxième chapitre de la seconde partie .....   | 129  |
| CONCLUSION .....  | 132  |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 136  |
| ANNEXES .....   | 148  |

## LISTE DES TABLEAUX

|   | Page |
|---|------|
| 1. Origines géographiques des administrateurs et des cadres supérieurs .....                        | 67   |
| 2. Répartition des dirigeants selon leur catégorie .....  | 87   |
| 3. Age moyen des dirigeants .....   | 115  |
| 4. Age des dirigeants à l'obtention du plus haut poste (administrateurs et cadres supérieurs) ..... | 116  |
| 5. Dirigeants diplômés universitaires .....   | 117  |

## LISTE DES ORGANIGRAMMES

|   | Page |
|---|------|
| 1. La direction de la <u>Shawinigan Water and Power Comp.</u><br>en 1911 .....        | 74   |
| 2. La direction de la <u>Shawinigan Water and Power Comp.</u><br>en 1931 .....        | 76   |
| 3. La direction de la <u>Consolidated Paper Corp Ltd.</u> en<br>1932 .....            | 93   |
| 4. La direction de la <u>Consolidated Paper Corp Ltd.</u> en<br>1950 .....            | 94   |
| 5. La direction de <u>Aluminum Ltd</u> en 1932 .....                                  | 98   |
| 6. La direction de <u>Aluminum Ltd</u> en 1950 .....                                  | 99   |
| 7. La direction de <u>Aluminum Company of Canada</u> en 1950 .....                    | 100  |
| 8. La direction de la <u>Wabasso</u> en 1917 .....                                    | 103  |
| 9. La direction de la <u>Wabasso</u> en 1930 .....                                    | 104  |
| 10. La direction de la <u>Wabasso</u> en 1950 .....                                   | 105  |
| 11. La direction de la <u>Canada Carbide (Shawinigan<br/>Chemicals)</u> en 1911 ..... | 108  |
| 12. La direction de la <u>Shawinigan Chemicals</u> en 1927 .....                      | 109  |
| 13. La direction de la <u>Shawinigan Chemicals</u> en 1950 .....                      | 110  |
| 14. La direction de la <u>Shawinigan Water and Power Comp.</u><br>en 1950 .....       | 113  |

## INTRODUCTION

Ce mémoire de maîtrise porte sur le patronat et la grande entreprise dans la première moitié du XXe siècle, un domaine de l'histoire du Québec plutôt négligé jusqu'à maintenant par les historiens, puisque la plupart des études nous viennent des autres sciences humaines. Les travaux des sociologues, des économistes et des politicologues fournissent un ensemble d'hypothèses de travail suggestives concernant l'entreprise de grande échelle et ses dirigeants dans la société contemporaine. Dans la plupart des cas cependant, les travaux de ces chercheurs appellent une meilleure connaissance de la genèse de la grande entreprise au XXe siècle.

Cette recherche poursuit un double objectif: d'abord saisir l'itinéraire marquant le passage de l'entrepreneur individuel à l'homme d'entreprise dans la firme géante; ensuite, cerner les enjeux socio-économiques de ce changement dans un milieu donné: la Mauricie de la première moitié du XXe siècle. Cette région fut profondément marquée par la grande entreprise à base de ressources. Au tournant du siècle en effet, l'implantation de centrales hydro-électriques et de grandes usines (de pâtes et papiers, de transformation des métaux et de textiles) ont littéralement refaçonné l'espace régional. A prédominance rurale vers 1900, la vallée du Saint-Maurice devint en une quinzaine d'années l'une des



régions clés de la structure industrielle du Québec.

Etudier les dirigeants de l'ensemble des grandes entreprises en Mauricie eut été trop ambitieux dans le cadre d'un simple mémoire de maîtrise. Il fallait faire un choix. Les entreprises suivantes ont été retenues: 1- la Shawinigan Water and Power et sa filiale la Shawinigan Chemicals; 2- l'Aluminum Company of Canada (à l'origine, Northern Aluminum) et l'Aluminum Limited (société de portefeuille); 3-la Wabasso; 4- la Consolidated Paper et ses ancêtres (Laurentide, Belgo, Wayagamack, St.Maurice Valley Corp. et Canada Power and Paper). Elles représentent les grands secteurs d'activité industrielle en Mauricie, qu'il s'agisse de la production et de la distribution d'énergie électrique, de la chimie, de la transformation des métaux, du textile ou des pâtes et papiers. Ces sociétés industrielles ont par ailleurs en commun d'être nées en Mauricie et de compter des usines dans plus d'une localité de la région.

Les enjeux de cette recherche sont multiples. La généralisation des principes de la société par actions à l'ensemble des entreprises de grande échelle pose en soi des problèmes théoriques fondamentaux. Comment interpréter par exemple l'émergence d'un patronat non-proprétaire à la tête de la firme géante? Jusqu'à quel point les rapports

patronat/entreprise sont-ils transformés par ce phénomène? Nous croyons que ces questions sont d'une importance capitale pour la compréhension du capitalisme contemporain. Mais cette étude sur le patronat et l'entreprise de grande échelle se veut particulièrement sensible aux dimensions concrètes de ces procès fondamentaux. En particulier, la prise en considération des ambitions et des gestes du grand patronat éclaire les transformations structurelles des firmes géantes. A ce point de vue l'étude de l'impact des mutations du rapport patronat/entreprise sur le milieu régional devient l'un des principaux éléments de notre démonstration.

L'importance des dimensions théoriques sous-jacentes à cette recherche commandait que l'on consacre la première partie de ce mémoire à une réflexion sur le sens des débats dont le patronat a été l'objet. La deuxième partie est consacrée à l'exemple mauricien. Elle comporte deux chapitres correspondant à deux phases du mouvement industriel: des débuts à 1930 et de 1930 à 1950. L'année 1930 s'impose comme date charnière marquant le début d'une période de profondes mutations. La crise en ébranlant fortement les grandes firmes implantées en Mauricie obligea en effet les entrepreneurs à imaginer de nouvelles stratégies industrielles. Ces stratégies eurent un impact majeur sur le développement régional au cours des décennies suivantes. Elles consacraient

un schéma de "dé-régionalisation" des activités des grandes entreprises mauriciennes.

Nos recherches sur le patronat exigeaient la reconstitution de la haute direction des sociétés industrielles choisies. Par haute direction, nous entendons les postes d'administrateurs et de cadres supérieurs. Nous avons aussi mené une enquête sociographique sur les hommes qui détenaient ces postes à trois étapes de leur évolution: autour des années 1910, 1930 et 1950. Des documents émanant des entreprises (tels les rapports des conseils d'administration) et les rapports financiers publiés dans Annual Financial Review et Financial Post ont fourni l'essentiel des informations pour la reconstitution des appareils administratifs. Les documents d'archives de la Shawinigan Water and Power (procès-verbaux du conseil d'administration, du comité exécutif, du management committee, etc.) nous ont fourni maints renseignements qualitatifs forts utiles. D'autre part, les "Who's who" et autres dictionnaires biographiques ont été la source principale des informations sur les individus. Enfin, nous avons puisé dans les journaux et périodiques locaux des compléments d'information sur le milieu régional.

PREMIERE PARTIE

PATRONAT ET ENTREPRISE AU XXe SIECLE

Cette première partie sur le grand patronat et l'entreprise ne prétend pas proposer de nouveaux modèles théoriques. Elle n'a pas non plus pour but de faire un bilan historiographique complet sur la question du patronat. Elle tente plutôt de délimiter un champ d'investigation et de dégager des éléments pour une meilleure analyse. Il s'agit notamment de mettre en relief les problèmes que pose aux sciences humaines l'évolution des rapports entre patronat, bourgeoisie et entreprise au XXe siècle.

### a) patronat et bourgeoisie

Il importe d'abord de bien définir ce que sont patronat et bourgeoisie. Le concept de bourgeoisie renvoie à celui de classe sociale. Il réfère à deux ordres de réalité: 1- à des agents sociaux, sujets conscients et agissants qui interviennent sur le "cours du monde" et le transforment; 2- à des places objectives, ces places découlant de la façon dont les hommes et les femmes vivent en société. Dans la société capitaliste en effet, les agents entrent dans des rapports sociaux de production structurellement déterminés. Les uns, membres du patronat, remplissent les fonctions relatives à la place du capital; les autres, travailleurs salariés, vendent leur force de travail. Il y a donc d'un côté le travail, de l'autre son produit qui pourtant le domine, le capital. Dans la société capitaliste, ce rapport antagoniste (le rapport salarial) jette les bases objectives des classes sociales. Vues sous cet angle, les classes sociales ne sont pas que la somme des individus qui la composent. Depuis son apparition en effet, la bourgeoisie a survécu au décès de ses principaux membres. Si elle existe toujours aujourd'hui en tant que classe, c'est parce qu'en même temps que des familles se perpétuaient, que des fortunes s'accumulaient, la domination du capital sur le travail se reproduisait.

Des auteurs comme L. Althusser, E. Balibar et N. Poulantzas<sup>1</sup> ont bien mis en relief cet aspect "objectif" des rapports sociaux. Il faut reconnaître l'effort de clarification qui animait leurs recherches. Est-ce à dire cependant que le rôle des individus par rapport aux structures soit négligeable? Bien au contraire. Il ne saurait exister de loi ou de déterminisme absolu des structures car celles-ci doivent leur "existence" au procès réel, aux rapports concrets existant entre les hommes et les femmes vivant en société. L'importance que ces auteurs accordaient à ce qui ne change pas, à la stabilité, a pris quelquefois des allures d'"impérialisme de la structure". Dans ses positions extrêmes, le "structuralisme marxiste" en venait à rendre incompréhensible les transformations de la société et a-historique le mode de production capitaliste<sup>2</sup>. Yves Barel écrit à ce sujet:

"On sait que la pensée althussérienne aime à partir en guerre contre une interprétation "humaniste" du marxisme. S'il s'agissait simplement de rappeler que les actes des individus sont modelés par la place de ces individus dans les rapports sociaux et que le sens de ces actes peut diverger des intentions et des objectifs de ces individus, on ne pourrait qu'être d'accord (...). Mais (...) ramener la vie sociale à une mécanique de fonctions sans sujets (...) prive l'analyse de la possibilité de tenir compte du rôle joué, parmi les autres contradictions sociales,

par les contradictions entre les individus concrets et les fonctions sociales qu'ils remplissent. Nous n'hésitons pas à dire que si ces contradictions n'existaient pas, si vraiment les individus n'étaient que leur fonction, la lutte des classes -entre autres- deviendrait totalement incompréhensible, et le marxisme deviendrait une sorte de mécanique sociale tout à fait comparable à certaines interprétations du fonctionnalisme."<sup>3</sup>

Le concept de classe dominante (ou de bourgeoisie) fait donc référence à la fois à une forme objective et à une forme subjective des rapports sociaux. On aura raison de se méfier de toute approche qui nierait le rôle actif des agents sociaux par rapport à la structure sociale.

Cela dit, comment définir le patronat par rapport à la bourgeoisie? La bourgeoisie demeure une notion abstraite, alors que le patronat réfère à une catégorie sociale. Le patronat peut être défini comme un ensemble d'individus qui exercent des pouvoirs économiques dominants au sein de l'entreprise. L'entreprise est le lieu où se concrétise la subordination du travail au capital, le premier étant la source d'une accumulation sur une base sans cesse élargie qui permet à la classe dominante de reproduire les conditions de sa domination.



## b) De l'entrepreneur individuel à l'homme d'entreprise

Interrogeons-nous maintenant sur les rapports entre patronat et entreprise et de leur évolution au XXe siècle.

### 1- la société par actions

L'entrepreneur individuel, familial ou à partnership limité a d'abord marqué l'époque du capitalisme concurrentiel. C'est au XIXe siècle en effet que ce type de patronat fut dominant. Fondateur ou héritier, le capitaine d'industrie établissait un rapport personnalisé avec l'entreprise qu'il dirigeait. C'était lui qui, le plus souvent, veillait à la bonne marche de la production. Cette présence sur les lieux de travail était considérée à l'époque comme la seule façon d'assurer un rendement optimum aux investissements de la famille ou du groupe restreint d'associés. Il s'ensuivait que les rapports avec les autres intervenants en usine étaient directs, chargés d'affectivité. Le pouvoir de l'entrepreneur était alors quelque chose de personnel, si l'on peut dire.

L'ampleur sans précédent des ressources nécessaires à la construction des réseaux nationaux de chemins de fer à partir du milieu du XIXe siècle stimula fortement l'émergence

d'un nouveau type d'entreprise et de nouveaux rapports patronat/entreprise. En plus de fortes subventions d'Etat et des économies d'une multitude d'épargnants canalisées par les banques, les grands brasseurs d'affaires firent aussi appel à une masse de petits actionnaires. D'importantes mises de fonds étaient ainsi réunies pour former un capital-actions considérable. Des grandes entreprises furent de la sorte organisées sur la base de la société par actions (ou société anonyme<sup>4</sup>). Cette forme de centralisation<sup>5</sup> du capital connut un essor sans cesse croissant dans la deuxième moitié du XIXe siècle. On peut dire qu'au début du XXe siècle l'entreprise géante avait généralement adopté le principe de la société anonyme.

En plus de permettre l'addition d'une grande quantité de petits capitaux, la société anonyme favorisait la montée des grands financiers-organiseurs spécialisés dans l'achat et la vente d'actions d'entreprises. Les "tycoon", comme on les surnommait alors, bâtirent à la fin du XIXe siècle de véritables empires industriels et financiers. Les économistes américains P. Baran et P. Sweezy les décrivent ainsi:

"Le centre de la vie économique était alors constitué non par l'entreprise mais par le "tycoon" qui, en général, dominait un ensemble d'entreprises réparties dans plusieurs branches. Le tycoon tout en étant très riche n'aimait pas immobiliser ses

fonds de manière permanente dans telle ou telle entreprise même si elle se trouvait sous sa domination. Les actifs de la société représentaient en grande partie "l'argent des autres", argent que le tycoon gérait en vue d'obtenir un profit (qui revenait à lui et non aux "autres"). Certains procédés mis à part tels que le vol, la fraude, l'exploitation systématique d'une société par une autre, le tycoon s'intéressait en premier lieu aux gains en capital réalisés en achetant des valeurs à bon marché et en les revendant beaucoup plus cher."<sup>6</sup>

Le rapport qui s'établissait entre le tycoon et les entreprises qu'il dirigeait était un rapport d'extériorité. En effet, contrairement à l'entrepreneur familial ou à partnership limité, ce type de dirigeant ne participait généralement pas à la marche quotidienne des sociétés industrielles qu'il dominait. Les Etats-Unis de la fin du XIXe siècle offrent d'illustres exemples de tycoons, tels les Rockefeller, Morgan, Carnegie, etc.

## 2- propriété juridique et propriété économique

Si des hommes purent ainsi bâtir d'aussi vastes empires financiers et industriels, c'est parce que tous les actionnaires des sociétés anonymes n'avaient pas les mêmes pouvoirs économiques réels. Du fait de la multiplicité des sources de la capitalisation, certains actionnaires ne détenant qu'une part minoritaire mais significative des titres

émis étaient en mesure d'accéder aux postes de direction de l'entreprise et d'en mobiliser les ressources selon leurs intérêts propres. A l'inverse, les petits actionnaires étaient à toutes fins utiles dépourvus de véritable pouvoir de décision dans l'entreprise. En fait, la société anonyme introduisait une distinction entre actionnaires bailleurs de fonds et actionnaires de contrôle, de même qu'entre propriété juridique (propriété d'actions) et propriété économique (possibilité réelle de mobiliser les ressources de l'entreprise)<sup>7</sup>. Il devint ainsi possible d'utiliser à des fins personnelles les capitaux centralisés par la société anonyme. C'est dans ce sens d'ailleurs que Marx écrivait que l'avènement de la société par actions représentait une "socialisation" du capital dans les limites de la société capitaliste<sup>8</sup>. Notons d'ailleurs qu'à partir de la fin du XIXe siècle les grandes entreprises firent de plus en plus appel à d'autres modes de financement comme les obligations et l'autofinancement.

### 3- la problématique du contrôle

Le tycoon ou, si l'on préfère, le grand financier-organisateur, ne fut pas la seule figure de proue du capitalisme au XXe siècle. Après les grandes vagues de fusions des années 1900 et 1920, ce furent les investisseurs

institutionnels, les banques par exemple, qui semblent avoir dicté leurs conditions aux entreprises industrielles<sup>9</sup>. Ainsi, la généralisation des sociétés par actions aurait favorisé le contrôle en chaîne d'ensembles de firmes à partir de holdings ou de sociétés financières. Selon plusieurs historiens d'entreprises<sup>10</sup>, un recours de plus en plus marqué à l'autofinancement chez les sociétés industrielles après la crise des années trente aurait cependant contrecarré cette tendance à l'hégémonie des sociétés financières. De plus, le phénomène d'éparpillement des actions aurait pris une telle ampleur qu'il n'y aurait plus eu d'actionnaires suffisamment importants pour imposer leurs vues. La direction des grandes entreprises serait ainsi passée progressivement entre les mains de managers salariés non-propriétaires.

Le débat sur le contrôle demeure très vif encore aujourd'hui et la littérature sur le sujet est fort volumineuse au Canada comme ailleurs. Il dépasse le cadre des entreprises comme telles pour acquérir une dimension beaucoup plus large, celle de l'hégémonie de la classe dominante sur l'économie en général. En 1965 par exemple, le sociologue John Porter publiait The Vertical Mosaic<sup>11</sup>. Dans cet ouvrage important, il tentait de démontrer que la société canadienne était dirigée par cinq types d'élites contrôlant les grandes firmes commerciales, financières et industrielles, les

appareils politiques et gouvernementaux, les médias, les syndicats et l'armée. Dix années plus tard, dans The Canadian Corporate Elite<sup>12</sup>, Wallace Clement reprenait l'essentiel de l'analyse de Porter mais faisait remarquer que l'élite des médias était désormais fusionnée à l'élite économique.

Au début des années soixante, c'est le rôle joué par le secteur financier au Canada qui fut mis en relief dans Anatomy of Big Business de Franck et Libbie Park<sup>13</sup>. Reprenant dans l'ensemble l'analyse léniniste de la fusion du capital bancaire et industriel, ils mettaient en lumière les interrelations de plus en plus nombreuses et les liens étroits existant entre les entreprises industrielles et les sociétés bancaires, les sociétés de placement et les autres institutions financières. Selon ces auteurs, l'échange d'administrateurs entre ces deux grands types de sociétés indiquait clairement un processus de fusion du capital bancaire et industriel, avec pour conséquence la concentration encore plus grande de l'économie canadienne.

Dans le Contrôle Financier du Capitalisme Canadien<sup>14</sup>, Jorge Niosi a contesté la thèse des élites de Porter et la théorie du contrôle par les managers; il a aussi remis en cause la validité de la théorie du capital financier appliquée au cas canadien. Après une étude systématique des sociétés

canadiennes dont les actifs dépassent \$100 millions, il concluait que les banques à charte ne possédaient que très peu de titres industriels et qu'elles n'occupaient même pas les 10% du capital-action d'entreprises que la loi canadienne leur concède. Quant aux banques de placements, malgré des heures de gloire lors des grandes vagues de fusion et de concentration des années 1920, elles seraient depuis les années trente en déclin relatif et auraient été remplacées comme principal investisseur institutionnel par les compagnies d'assurance-vie et les sociétés à fonds mutuels. Ces dernières ne détiendraient pas suffisamment de postes au conseil d'administration des grandes firmes industrielles pour y exercer une influence significative. Enfin, selon Niosi, les sociétés de portefeuilles (holdings) qui, dans certains cas, représentent une force considérable, n'appartiennent pas en propre au secteur financier. D'autre part, son étude l'a amené à conclure que les entreprises sous contrôle interne (contrôlées par les managers, non-propriétaires d'actions) étaient assez peu nombreuses. Elles seraient cependant concentrées parmi les plus grandes entreprises de sa liste. Enfin, Niosi attire l'attention sur l'existence d'une bourgeoisie canadienne extrêmement puissante et centrée autour de grandes familles et de groupes restreints d'associés.

Ces quelques références illustrent bien la pluralité

des approches mises de l'avant dans les études consacrées au capitalisme canadien. Elles nous introduisent à un vaste débat théorique qui remonte à la fin du XIXe siècle et dont les enjeux sont encore très actuels.

### la théorie des élites

La théorie des élites qu'on trouve chez J. Porter et W. Clement est directement inspirée des travaux du sociologue américain C. Wright Mills<sup>15</sup>. Dans L'Elite du Pouvoir<sup>16</sup>, Mills s'attaquait à la conception libérale de la structure sociale américaine. Il mettait en évidence la concentration croissante des pouvoirs au sein de cette société et la "coïncidence, souvent génératrice de malaise , entre les pouvoirs économique, militaire et politique"<sup>17</sup>. Par sa critique acerbe de, l'ordre social existant, Mills partageait généralement les positions d'auteurs marxistes américains. Il refusait cependant le concept de classe dominante qui, selon lui, ne permet pas de caractériser la pluralité des pouvoirs dans la société contemporaine. Il écrivait à ce sujet:

"L'expression "classe dominante" a un contenu trop chargé. "Classe" est un terme économique; "dominante", un terme politique. Donc l'expression "classe dominante" renferme l'idée qu'une classe économique est politiquement dominante. (...)L'expression "classe dominante" dans son acception politique habituelle



n'accorde pas une autonomie suffisante à l'ordre politique et à ses agents, et elle ne dit rien des militaires en tant que tels. (...) Nous affirmons qu'à cette idée du "déterminisme économique" il faut ajouter le "déterminisme politique" et le "déterminisme militaire", que les agents supérieurs de chacun de ces trois domaines ont souvent aujourd'hui une assez grande autonomie; et que c'est seulement dans une coalition souvent complexe qu'ils prennent et exécutent les décisions les plus importantes. Voilà les raisons essentielles pour lesquelles nous préférons "élite du pouvoir" à "classe dominante" pour désigner les cercles supérieurs quand nous les considérons sous l'angle du pouvoir." <sup>18</sup>

La notion d'élite du pouvoir de Mills éclaire-t-elle vraiment le chercheur qui s'interroge sur la structure sociale? On peut en douter. L'"élite du pouvoir" telle que définie ici par Mills fait référence aux individus qui occupent les hautes fonctions dans les sphère économique, politique et militaire alors que le concept de classe fait aussi référence à des places objectives dans les rapports sociaux. Parce qu'il refusait le concept de classe sociale et lui préférait celui d'élite, Mills restait prisonnier d'une vision purement empirique des rapports sociaux ce qui l'empêchait de pouvoir donner une explication satisfaisante de la cohérence des trois grandes élites au pouvoir. Le concept de classe a l'avantage de rendre compte des mécanismes structurels (supra-individuels) qui modèlent les actes des membres de l'"élite du pouvoir".

## la théorie du contrôle interne

La théorie du contrôle interne a été inspirée des travaux maintenant classiques de Berle et Means<sup>19</sup>. Elle a été reprise par bon nombre d'économistes et de sociologues et domine la pensée économique libérale contemporaine. Jorge Niosi la résume ainsi:

"Selon la théorie du contrôle interne, le pouvoir dans les grandes entreprises est passé des actionnaires aux "managers", aux administrateurs sans propriété, aux directeurs, par suite d'un éparpillement des actions. Le contrôle des grandes sociétés par des familles, par des capitalistes individuels ou par des groupes restreints de capitalistes associés aurait tendance à disparaître, ou aurait même disparu. Dégagées de l'emprise des propriétaires, les firmes à contrôle interne ne seraient plus orientées vers la maximisation des profits; leurs gestionnaires constitueraient une technocratie neutre qui les administrerait selon les pressions des consommateurs, des gouvernements et des actionnaires."<sup>20</sup>

Les thèses de Berle et Means, qui datent du début des années trente, ont notamment été développées par J.K. Galbraith avec sa théorie de la technostructure<sup>21</sup>. Selon Galbraith, non seulement les propriétaires ne peuvent plus imposer leurs vues aux dirigeants de la grande entreprise, mais le pouvoir de décision est maintenant diffusé à travers l'ensemble de l'appareil administratif des grandes

entreprises.

De nombreuses études ont cherché à infirmer la théorie du contrôle interne<sup>22</sup>. Elles se sont trop souvent limitées à dénoncer le caractère éminemment idéologique de certaines des conclusions de Berle et Means ou à s'inscrire en faux contre l'hypothèse d'un processus irréversible d'éparpillement des actions des grandes entreprises. La question du contrôle se trouve ainsi le plus souvent réduite à une pure dimension quantitative abstraite. Le bloc d'actions détenu par le principal investisseur (individuel ou institutionnel) sert de critère pour déterminer le type de contrôle caractérisant l'entreprise étudiée. Si ce bloc est inférieur à 5% du capital émis, le principal actionnaire n'apparaît pas en mesure d'influencer l'entreprise de façon déterminante. Celle-ci est alors considérée sous contrôle interne. Si ce bloc s'élève à plus de 5%, l'entreprise est dite sous contrôle familial, bancaire, etc.

La critique de la théorie du contrôle interne exige que l'on examine séparément les fondements du pouvoir des cadres, et les prétendus nouveaux comportements "sociaux" des grandes entreprises. Ce double niveau de lecture est présent chez les économistes américains P. Baran et P. Sweezy. Dans le chapitre du Capitalisme monopoliste<sup>23</sup> qu'ils consacrent à

l'entreprise géante, ces auteurs contestent fortement les affirmations selon lesquelles l'entreprise moderne serait maintenant dotée d'une "âme" et que les dirigeants et technocrates de la grande entreprise seraient mûs par des objectifs fondamentalement différents de ceux de l'entrepreneur du XIXe siècle et du début du XXe siècle. Tout comme s'ils en étaient les propriétaires, les managers sont directement intéressés à la croissance de la firme qu'ils dirigent. Baran et Sweezy écrivent qu'en système capitaliste, et à l'heure de l'entreprise de monopole:

"(...) la voie normale pour un jeune homme ambitieux est de se frayer un chemin qui le mènera aussi près possible du sommet de la plus grande entreprise possible. Une fois qu'il fait partie d'une entreprise donnée, il se consacrera à deux tâches: monter le long de l'échelle hiérarchique et améliorer la position relative de sa firme dans le monde économique. Dans la pratique ces deux objectifs ne sont guère distincts: l'avancement du jeune homme dépendra de sa contribution à l'expansion de la société (...). C'est ainsi que les exigences objectives du système deviennent les valeurs et les objectifs du monde des affaires. C'est la nature du système qui détermine la psychologie de ses membres et non l'inverse."<sup>24</sup>

Mais les auteurs du Capitalisme Monopoliste conservent le "noyau rationnel" de la thèse du contrôle interne. En effet, ils affirment que l'entrepreneur individuel a été graduellement remplacé au XXe siècle par l'homme d'entreprise.

Voici comment ils le comparent à ses prédécesseurs:

"Il existe de nombreuses façons de décrire le contraste existant entre le tycoon ( ) et le dirigeant moderne. L'un est le père de l'entreprise géante, l'autre en est l'enfant. Le tycoon se tenait en dehors et au dessus et dominait l'entreprise. Le dirigeant actuel se tient dans la firme et en est dominé. La loyauté de l'un n'existait qu'envers lui-même et sa famille (...), la loyauté de l'autre appartient à l'organisation dont il fait partie et à travers laquelle il s'exprime." <sup>25</sup>

Baran et Sweezy affirment donc: 1- que le capitaliste individuel a été intégré à l'entreprise et que ce phénomène constitue "une institutionnalisation de la fonction capitaliste" <sup>26</sup>; 2- qu'il faut rejeter la thèse des pouvoirs de compensation et la fable de la grande entreprise dotée d'une âme car la règle d'or du capitalisme, l'accumulation, est aussi impérative au XXe siècle qu'au XIXe siècle.

C'est justement d'emblée sur le terrain impersonnel de l'accumulation capitaliste que se situe la théorie du capital financier.

### la théorie du capital financier

C'est Marx qui jeta les bases de ce qui est devenu par la suite la théorie du capital financier. Remarquant que

l'accumulation capitaliste avait pour corollaire une concentration et une centralisation sans cesse croissante du capital, il avait annoncé la fin du capitalisme concurrentiel et la venue des oligopoles. Au début du siècle, un autrichien, Rudolph Hilferding, reprit et développa les analyses de Marx<sup>27</sup>.

Hilferding écrivit son principal ouvrage Das Finanz Kapital (1910)<sup>28</sup> en se référant à la situation prévalant en Allemagne, en Autriche, en Russie et en Italie. C'est sans doute ce qui explique qu'en certains passages, il donne à penser que les banques finiront par contrôler le secteur industriel. Qu'on la considère ou non comme faisant partie de la théorie d'Hilferding, cette hégémonie bancaire ne saurait en constituer l'élément central. Hilferding définit ainsi le capital financier:

"J'appelle le capital bancaire (par conséquent capital sous forme argent) qui est, de cette manière, transformé en réalité en capital industriel, le capital financier."<sup>29</sup>

Selon Hilferding, une part de plus en plus grande du capital investi pour la production industrielle n'appartient plus aux industriels mais aux banquiers qui le prêtent. Comme la banque doit investir de façon croissante dans la production industrielle, elle devient de plus en plus capital industriel.

Se référant au cycle du capital<sup>30</sup>, l'historien Jean Bouvier écrit:

"La thèse d'Hilferding (...) est qu'au fur et à mesure de la croissance capitaliste, les liens d'interdépendance s'accroissent entre la "sphère" de la circulation du capital et la "sphère" de la production, en raison de l'augmentation de la "taille" de la production, et du niveau des besoins monétaires. Les banques voient ainsi grandir leur importance lors du passage du "capitalisme concurrentiel" au "capitalisme de monopole".<sup>31</sup>

Plusieurs auteurs partisans de la théorie du capital financier interprètent la présence de dirigeants d'institutions financières au conseil d'administration de firmes industrielles comme la preuve évidente de la mainmise de l'une sur l'autre. C'est, en plus d'analyser unilatéralement le concret en fonction d'une théorie, opérer un déplacement majeur de perspective. Comme le souligne Jean Bouvier, lorsqu'il adopte ce genre d'approche, le chercheur reproduit la traditionnelle "pieuvre bancaire", image séduisante mais trop facile. La théorie du capital financier ne gagne pas à être présentée sous l'angle des individus car "c'est au sens d'une transformation dans la nature même du capital qu'est entendu le concept de capital financier. Changement de nature du rôle (...) joué par le capital bancaire et changement de nature du rôle joué par le capital industriel"<sup>32</sup>. En d'autres termes, ce qui est au centre de la



théorie du capital financier, ce n'est pas de savoir si les banques contrôlent le secteur industriel ou l'inverse, mais que la logique du capital s'impose aux uns et aux autres dans un mouvement d'interdépendance de plus en plus marqué.

\* \* \* \* \*

Les diverses théories sur le contrôle que nous avons présentées succinctement sont-elles en opposition les unes avec les autres? Sur plusieurs aspects, c'est le cas; sur d'autres non. La théorie des élites adopte une vision très empirique du pouvoir et s'intéresse peu aux déterminations structurelles qui le fondent. Les ouvrages de Mills, Porter ou Clement n'en demeurent pas moins d'une très grande richesse. Quand Marx et Hilferding constatent la concentration et la centralisation croissante du capital, ils pensent d'abord en terme de structure, à la logique imposée par le capital financier et à un nouveau type de concurrence. Ces thèses ne se situent donc pas sur le même terrain.

On pourrait discuter de l'intérêt et des limites de la problématique du contrôle. Les glissements remarqués d'une théorie à l'autre semblent indiquer que la façon même de poser la question du contrôle fait généralement problème<sup>33</sup>. Indispensable pour faire état des nouvelles formes de



propriété économique dans le capitalisme de monopole, la problématique<sup>M</sup> du contrôle appelle néanmoins à son propre dépassement.

#### 4- l'instauration de nouveaux rapports patronat/entreprise

L'étude que nous menons sur le patronat de la grande entreprise en Mauricie n'a pas pour but de démontrer la supériorité de l'une ou l'autre des théories sur le contrôle. Il s'agit plutôt de fournir des éléments qui feront mieux comprendre les mécanismes permettant la reproduction de l'hégémonie d'une classe dominante. Plus spécifiquement, cette recherche veut démontrer que le XXe siècle a vu une transformation fondamentale des rapports patronat/entreprise dont les principales manifestations sont l'éclatement de la figure de l'entrepreneur individuel et la montée des hommes de carrière à la tête des grandes sociétés industrielles. Comme l'écrivait Baran et Sweezy, contrairement à ses prédécesseurs, l'homme d'entreprise entre dans un rapport d'"intérieurité" avec la firme géante. C'est un homme d'organisation; il fait partie d'une "équipe". Pour le tycoon, la firme n'était qu'un moyen alors que pour l'homme d'entreprise elle est en quelque sorte devenue une fin.

L'homme d'entreprise ne fait cependant pas partie des

phénomènes de génération spontanée<sup>34</sup>. C'est pourquoi il faut inscrire dans une diachronie fine l'éclatement de la figure de l'entrepreneur individuel et être particulièrement attentif aux formes transitoires des types de dirigeants d'entreprises.

L'entreprise de grande échelle (et de la seconde industrialisation) fut d'abord le lieu d'une alliance de financiers-organiseurs et de capitaines d'industries. A la faveur d'un lent processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur, un troisième groupe d'entrepreneur fit son apparition à la haute direction: le patronat/ingénieur. Cette nouvelle figure a sans doute été le plus important médiateur entre l'entrepreneur individuel et l'homme d'entreprise. Fréquemment issu de la petite-bourgeoisie, il fit une rapide ascension dans la grande entreprise grâce à ses talents d'organisateur et ses connaissances techniques. Arrivé aux postes de direction, il était intégré à la classe dominante dont il devenait l'un des membres les plus actifs. Ses origines sociales le rendaient plus sensible aux conditions dégradantes qui frappaient les ouvriers des grands centres industriels de la fin du XIXe siècle. Aussi non seulement organisa-t-il les nouvelles usines mais il s'impliqua personnellement dans l'aménagement de nouveaux espaces industriels. Au plan de la transformation des

rapports de pouvoir au sein de l'entreprise géante, ce patronat transitoire favorisa le déclin de l'influence prépondérante du financier-organisateur sur l'entreprise de grande échelle, et prépara la venue des hommes de carrière.

## NOTES DE LA PREMIERE PARTIE

- (1) Voir notamment: -L. Althusser, "Le marxisme n'est pas un historicisme", in L. Althusser et E. Balibar, Lire le Capital tome I, Paris, Maspéro, 1968; Réponse à John Lewis, Paris, Maspéro, 1973. -E. Balibar, "Sur les concepts fondamentaux du matérialisme historique", "Les éléments de la structure et leur histoire" et "De la reproduction" in L. Althusser et E. Balibar, Lire le Capital tome II, Paris, Maspéro, 1968. -N. Poulantzas, Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui, Paris, Seuil, 1974.
- (2) Pour une critique détaillée de la part d'un historien, voir: E.P. Thompson, The poverty of theory and other essays, N.-Y. et Londres, Monthly Review Press, 1978, pages 1 à 210. Bien qu'il prit de plus en plus de distance par rapport à L. Althusser et E. Balibar, N. Poulantzas, adopte généralement le même schéma conceptuel de base. Voir notamment Les classes sociales...p.197 où il écrivait: "les questions relatives aux individus-agents concernant leur identification physique et leurs relations inter-personnelles peuvent à la limite et au mieux servir de simples indices des procès fondamentaux, et à condition d'être nets sur ce rôle d'indices et sur leur caractère souvent déformant".
- (3) Yves Barel, La reproduction sociale, Paris, Anthropos, 1973, pages 311-312. Voir aussi A. Lipietz, Crise et inflation, pourquoi?, Paris, Maspéro, 1979, pages 169-263.
- (4) Voir: P. Baran et P. Sweezy, Le capital monopoliste, Paris, Maspéro, 1968, page 45. -A. Sales, La Bourgeoisie industrielle au Québec, Montréal, P.U.M., 1979, pages 52-53. -A.D. Chandler, "United-States: evolution of enterprise" in The Cambridge Economic History of Europe, vol. VII, deuxième partie, Cambridge, Londres, N.-Y. et Melbourne, Univ. of Cambridge Press, 1978, pages 89-97.
- (5) La centralisation du capital est un phénomène distinct de la concentration. Marx écrit: "Le mouvement de l'accumulation sociale présente donc, d'un côté, une concentration croissante, entre les mains d'entrepreneurs privés, des éléments reproductifs de la richesse, et de l'autre, la dispersion et la multiplication des foyers d'accumulation et de concentration relatifs, qui se repoussent mutuellement de leurs orbites particulières. A un certain stade du progrès économique, ce morcellement du capital social en une multitude de capitaux individuels, vient à être contrecarré par le mouvement opposé de leur

- attraction mutuelle. Ce n'est plus la concentration qui se confond avec l'accumulation, mais bien un procès fondamentalement différent, c'est l'attraction qui réunit différents foyers d'accumulation et de concentration, la concentration de capitaux déjà formés, la fusion d'un nombre supérieur de capitaux en un nombre moindre, en un mot la centralisation proprement dite." Le Capital tome I, Paris, éditions sociales, 1976, page 447.
- (6) P. Baran et P. Sweezy, Le capital monopoliste ... 45.
  - (7) Voir N. Poulantzas, Les classes sociales ... 128-130.
  - (8) Le Capital, tome III ... p. 408-413.
  - (9) Voir entre autre, pour le cas canadien, l'article de G. Piédalue, "Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada 1920-1930" in RHAF, vol. 3 no. 2, septembre 1976. pages 223-258.
  - (10) Voir notamment: A.D. Chandler, The visible hand: the managerial revolution in american business, Cambridge (Mass.), Harvard Univ. Press, 1977, p. 491-492.
  - (11) Toronto, Univ. of Toronto Press, 1965.
  - (12) Toronto, McClelland & Stewart, 1975.
  - (13) Toronto, J. Lewis & Samuel, 1973, (1962).
  - (14) Montréal, PUQ, 1978.
  - (15) La théorie des élites a une origine plus lointaine cependant. Il faut remonter à la fin du siècle dernier avec Pareto et Mosca pour en trouver les fondements. Mills a "radicalisé" la théorie des élites. Voir à ce sujet T.B. Bottomore, Elites et Société, Paris, Stock, 1964.
  - (16) Paris, Maspéro, 1969.
  - (17) C.W. Mills L'élite du pouvoir ... 285.
  - (18) C.W. Mills L'élite du pouvoir ... 284-285.
  - (19) A.A. Berle et G. Means, The modern corporation and private property (1932), New-York, Harcourt, Brace & World, 1968.  
- A.A. Berle, Power without property, New-York, Harcourt, Brace & Co., 1959.
  - (20) Le contrôle financier ... 73.
  - (21) Notamment dans Le Nouvel Etat Industriel, essais sur le système économique américain, Paris, NRF, 1974. Alfred Dupont Chandler a pour sa part décrit l'évolution de la structure administrative des entreprises de grande échelle au XXe siècle; notamment l'adoption par celles-ci de la structure "multidivisionnelle" qui correspondait à une volonté d'adopter un type d'organisation administrative plus souple. Voir entre autre son ouvrage fondamental: Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, éditions d'Organisation, 1972. Signalons que l'adoption de la "multidivisionnelle" par les entreprises constituant notre échantillon (voir deuxième partie) se situe bien après 1950 (généralement au cours des années 1960). Au cours de la première moitié du XXe siècle elles conservent la structure départementale centralisée.



- (22) Quelques exemples: J.-M. Chevalier, La structure financière de l'industrie américaine, Paris, Cujas, 1969. -E.S. Mason "The apologetics of managerialism" in The Journal of Business of the Univ. of Chicago, vol. XXXI, janvier 1958. Ou pour le cas canadien: J. Niosi, Le contrôle financier ...73-135.
- (23) Chapitre intitulé: "l'entreprise géante". Le capital monopoliste ...33-62.
- (24) Le capital monopoliste ...52.
- (25) Le capital monopoliste ...46.
- (26) Le capital monopoliste ...57.
- (27) Lénine a repris à son tour l'essentiel de la théorie d'Hilferding. L'impérialisme, stade suprême du capitalisme, Pékin, éditions en langues étrangères, 1966, pages 12-52. Voir aussi: J. Niosi, Le contrôle financier ...5-8. Pour ces pages consacrées à la théorie du capital financier, nous nous appuyons principalement sur J. Bouvier, Un siècle de banques françaises, Paris, Hachette, 1973, pages 109-120.
- (28) Paru en français en 1970: Le Capital financier (1910), Paris, éditions de minuit, 1970.
- (29) cité dans J. Bouvier Un siècle de banques françaises ...115.
- (30) Soit  $A-M-A'$  où  $A' > A$  et où  $A =$  capital sous forme argent et  $M =$  marchandise. Ou, plus précisément:  
 $A-M \rightarrow \text{production} \rightarrow M'-A'$   
 où  $A-M$  et  $A'-M'$  sont les deux phases de la circulation du capital, la première représentant "le monde des intermédiaires financiers", la seconde celui de la réalisation de la valeur.
- (31) J. Bouvier Un siècle de banques françaises ...115.
- (32) Anne Légaré, "Théorie et méthode pour l'analyse de la relation capital monopoliste/capital non-monopoliste" in Le capitalisme au Québec, sous la direction de P. Fournier, Montréal, éditions coopératives Albert Saint-Martin, p.22.
- (33) Dans son ouvrage fondamental, Régulation et crise du capitalisme...210 et suivantes, M. Aglietta introduit la distinction entre contrôle de gestion (exécution du budget) et contrôle de propriété (définition de la politique financière). Il ne parvient pas cependant à éclairer suffisamment les mécanismes qui garantissent la prépondérance du contrôle de propriété; c'est à dire l'hégémonie des groupes financiers. La place qu'il donne aux mécanismes de gestion interne est cependant chose assez nouvelle chez les auteurs s'inspirant du matérialisme historique. On peut penser qu'il s'agit-là d'un pas dans la bonne direction pour dépasser la vision souvent simpliste des mécanismes de gestion de la grande entreprise au XXe siècle, vision qui a caractérisé nombre

d'analyses marxistes.

- (34) Evidemment, le patronat de type individuel ou familial de même que le "tycoon" n'ont pas disparu avec l'arrivée de l'homme d'entreprise. Le capitaliste individuel se retrouve dans les entreprises non-monopolistes. Mais, depuis le milieu du XXe siècle environ, ce ne sont plus ces types de patronat qui sont dominants sur la scène économique.

DEUXIEME PARTIE

LE PATRONAT DE LA GRANDE ENTREPRISE EN MAURICIE



## CHAPITRE I

### DES DEBUTS A 1930

Ce chapitre se veut une étude concrète du patronat de la grande entreprise en Mauricie avant 1930. Il propose un double objectif. D'abord, saisir le sens d'une vaste stratégie patronale concernant une région donnée; deuxièmement, mettre en évidence l'amorce d'une importante mutation de l'appareil administratif de la grande entreprise.

A) Un projet de développement industriel de la Mauricie  
vers 1900

"un peu avant la fin du siècle dernier, un petit groupe d'hommes remontaient la rivière St-Maurice des Trois-Rivières aux chutes de Shawinigan. Ils laissaient derrière eux la civilisation(...) A ce petit groupe se présentait une puissante rivière dont le cours s'alimentant aux montagnes de l'intérieur se précipitait vers le St-Laurent. Ces hommes n'étaient pas des rêveurs mais des hommes d'affaires; ils entendaient capter les forces de cette rivière; construire des centrales hydro-électriques; des industries, des villes, des routes et des chemins de fer. En un mot, ils voulaient asservir cette sauvagerie à l'homme.<sup>1</sup>

Mis à part son caractère apologétique, ce texte illustre bien l'esprit de ceux qui présidèrent à l'industrialisation de la Mauricie. Imbus de l'idéologie de progrès, ces hommes entendaient faire de la Mauricie une des plus importantes régions industrielles du Canada. Bien sûr, Shawinigan, Grand'Mère et La Tuque n'allaient pas être les premières "villes de compagnie". A la même époque, de telles entreprises étaient expérimentées un peu partout dans le monde. Ainsi la Banque d'Outremer de Bruxelles, à l'origine de l'usine de pâtes et papiers de Shawinigan, était elle-même fortement impliquée dans la construction de chemins de fer en Afrique équatoriale, aux Philippines et au Brésil. Quant à J.E. Aldred, le maître d'oeuvre de la Shawinigan Water and

Power et principal instigateur du plan d'urbanisme de la ville de Shawinigan, il put largement s'inspirer de modèles urbains de type comparable dans les Etats de la Nouvelle-Angleterre. En somme, le développement industriel mauricien s'inscrivait dans un vaste mouvement de recherche de nouvelles sources d'énergie et de matières premières ainsi que d'aménagement de l'espace.

Ceux qui fondèrent la Shawinigan Water and Power ou la Laurentide ne se contentèrent pas de construire des usines. Ils avaient un projet global de développement industriel. La première partie de ce chapitre vise à mettre en relief le sens d'une telle stratégie en Mauricie.

#### a) le caractère exogène du processus d'industrialisation en Mauricie

Une des caractéristiques majeures de l'industrialisation de la Mauricie (du moins en ce qui concerne l'implantation des grandes firmes à base de ressources) est son caractère exogène: la grande poussée industrielle du début du XXe siècle est en effet redevable pour l'essentiel à des agents extérieurs à la région. Cette quasi-absence des entrepreneurs locaux dans la grande

entreprise tient en partie au relatif plafonnement que connut l'économie régionale à partir des années 1870 alors que l'exploitation forestière ne réussissait plus à insuffler l'élan nécessaire à sa croissance et à sa diversification. Fait capital aussi, l'ampleur des fonds nécessaires à la mise en oeuvre des grands projets industriels, tels les usines de pâtes et papiers ou les centrales hydro-électriques, dépassait largement les possibilités financières des entrepreneurs locaux. Il y eut peu d'exemples<sup>2</sup> de participation de l'élite économique régionale à la naissance d'entreprises géantes. Seul le cas de la famille Baptist mérite mention. En échange de ses concessions forestières et de sa scierie de l'île de la Potherie, elle recut \$600,000 en argent et \$200,000 en actions lors de la fondation de la Wayagamack en 1910. Cette participation de la plus importante famille trifluvienne à la création d'une grande entreprise industrielle demeura néanmoins toute passive. En effet, Alexander Baptist se contenta d'agir en simple détenteur de titres laissant la direction de la compagnie au groupe d'hommes d'affaires montréalais fondateurs parmi lesquels on retrouvait son beau-frère Robert Mackay, un des membres les plus influents de la bourgeoisie canadienne du début du siècle.

La faiblesse de l'assise financière de l'élite économique régionale fut un problème aigu comme le montre la

tentative de mise en valeur des chutes de Shawinigan par un groupe d'hommes d'affaires de Trois-Rivières dirigé par O. Carignan et H. Mailhot.

Lorsqu'ils fondèrent la Shawinigan Electric Light and Power en 1895, Carignan et Mailhot avaient l'appui d'un important financier montréalais<sup>3</sup>. Assurés d'un contrat d'éclairage des rues de Trois-Rivières, ils projetaient d'aménager les puissantes chutes de Shawinigan. Ils comptaient aussi sur une entente officieuse avec le gouvernement conservateur de l'époque leur accordant les droits d'exploitation des chutes de Shawinigan. Des difficultés survinrent bientôt. Un conflit entre John Foreman, co-fondateur de la Laurentide à Grand'Mère une dizaine d'années plus tôt, et l'Etat québécois<sup>4</sup> retarda les projets de Carignan et Mailhot. Puis, l'élection d'un gouvernement libéral en mai 1897 vint sonner le glas des espoirs nourris par les entrepreneurs trifluviens. Le nouveau ministre des terres et forêts, S.-N. Parent, décida en effet de reporter la vente aux enchères à septembre de la même année et d'imposer des contraintes beaucoup plus sévères aux acheteurs éventuels: prix de base porté de \$10,000 à \$50,000, obligation d'investir au moins \$2,000,000 dans les 18 mois suivant la vente et une somme équivalente dans les 12 mois suivants, construction d'une centrale hydro-électrique dans un délai de 20 mois, etc.

Ces nouvelles exigences eurent pour effet de déclasser complètement les entrepreneurs locaux au profit d'un homme d'affaires américain, John Joyce, co-fondateur l'année suivante de la Shawinigan Water and Power<sup>5</sup>.

Cet échec l'illustre éloquemment, dans une très large part, le processus d'industrialisation échappa aux entrepreneurs mauriciens. Ce sont des hommes d'affaires de la grande bourgeoisie montréalaise alliée à des industriels et à des financiers étrangers<sup>6</sup> qui allaient lancer les grandes firmes industrielles en Mauricie.

b) l'implantation de la grande entreprise en Mauricie et le rôle central de la Shawinigan Water and Power

John Joyce, en s'intéressant aux chutes de Shawinigan, n'avait d'abord pas l'intention de construire une centrale hydro-électrique. En possession de brevets pour la fabrication de carbure de calcium, il avait pensé construire à Shawinigan une usine de fabrication de ce produit dont les dérivés servaient à l'industrie chimique de l'époque et à l'éclairage au gaz. Résultat de l'association de John Joyce avec des industriels et financiers montréalais, la substitution du projet de manufacture de carbure pour celui d'une centrale hydro-électrique<sup>7</sup> fut d'une toute première importance pour le

type de développement industriel que connut la région. La Shawinigan Water and Power devint en quelque sorte l'agent de l'expansion et de la diversification industrielle en Mauricie. Cette entreprise de production et de distribution d'énergie électrique adopta une stratégie industrielle visant à attirer des entreprises à forte consommation énergétique à proximité de sa centrale et tenta de développer le marché régional de l'électricité. Pour une bonne part, son sort se trouvait lié à celui du développement de l'économie mauricienne.

Le projet initial de construction d'une manufacture de carbure de calcium par John Joyce et ses associés ne fut sûrement pas étranger à l'acquisition de la Laurentide par un nouveau groupe d'hommes d'affaires liés à la Banque de Montréal et au C.P.R. en 1896. En effet, alors même qu'avaient lieu les négociations qui aboutirent à la vente des chutes de Shawinigan, les nouveaux dirigeants de la Laurentide procédaient à une série d'investissements pour augmenter considérablement la capacité de production de l'usine de Grand'Mère et fabriquer du papier-journal. En outre, propriétaires du plus grand réseau de chemin de fer canadien, ils espéraient profiter de la présence d'une usine de carbure située à quelques milles de leur papeterie pour rentabiliser les investissements nécessaires à l'amélioration du réseau ferroviaire de la Mauricie<sup>8</sup>. Les modifications au projet

initial de J. Joyce ne pouvaient manquer de rendre de tels investissements encore plus intéressants aux yeux d'autres entrepreneurs.

A la recherche de clients importants dès 1898, J. E. Aldred, le trésorier de la Shawinigan Water and Power, parvenait à convaincre N.V. Davis de la Pittsburg Reduction Company (Alcoa) de construire une aluminerie à Shawinigan. Un contrat fut signé en 1899 par lequel la Northern Aluminum (ancêtre de l'Alcan) achèterait de la Shawinigan Water and Power 5,000 chevaux-vapeurs hydrauliques qu'elle convertirait elle-même en courant électrique continu. La production d'aluminium débuta en octobre 1901.

Les dirigeants de la Shawinigan Water and Power cherchaient aussi à susciter la venue d'une usine de fabrication de produits chimiques. En mai 1898, des démarches eurent lieu auprès de Nobel Dynamite; sans succès cependant<sup>9</sup>. Quelques mois plus tard, Sir W. MacKenzie et W. Van Horne, grands constructeurs de chemins de fer<sup>10</sup>, tentaient de négocier l'achat de 10,000 chevaux-vapeurs de la compagnie d'électricité shawiniganaise devant alimenter une usine de carbure dont ils prévoyaient la construction. Mais en vain. Devant ces insuccès, J.E. Aldred s'adressa à James "Carbide" Willson, l'inventeur du procédé de fabrication du



carbure de calcium qui fonda alors la Shawinigan Carbide.

Parallèlement, des négociations eurent lieu avec des industriels européens intéressés à construire une usine de pâtes à papier à Shawinigan. En juin 1899, J.E. Aldred rencontra J.C. Morgan, représentant de la grande société papetière britannique E. Lloyd Ltd.<sup>11</sup>. Des démarches fébriles amenèrent des représentants de la nouvelle compagnie d'électricité en sol européen. Finalement, une entente intervint avec un groupe d'hommes d'affaires belges (liés à la Banque d'Outremer de Bruxelles) qui fondèrent la Belgo Canadian Pulp and Paper en 1900. L'usine fabriqua d'abord de la pâte à papier qu'elle expédiait (dès 1902) à la E. Lloyd Ltd. en Angleterre.

La construction de la centrale hydro-électrique de la Shawinigan Water and Power et des usines de ses principaux clients (l'aluminerie, la papeterie et l'usine de carbure), furent directement responsables de l'essor de la ville de Shawinigan dont la population atteignit 4,265 habitants en 1911. Mais le rôle catalyseur de la Shawinigan Water and Power ne se limitait pas à cette seule localité. Dès les premières années de son existence, ses dirigeants songeaient à développer le marché régional de l'électricité. Dans ce but, ils mirent sur pied en 1903 la St.Maurice Light and Power dont

la vocation était la distribution d'énergie électrique en Mauricie. En 1907, ils firent l'acquisition de la North Shore Power Co. ce qui leur assura le marché trifluvien.

Trois-Rivières, seul véritable centre urbain en Mauricie au début du siècle, fut un pivot essentiel du développement du marché régional de l'électricité. Les aménagements de la Canron en 1908, l'implantation de la Wabasso et de la Wayagamack respectivement en 1907 et 1910, en faisant entrer Trois-Rivières dans l'ère de la grande entreprise, ne furent sûrement pas étrangers à la venue de la Shawinigan Water and Power dans cette ville. En effet, les dirigeants de la compagnie d'électricité de Shawinigan poursuivaient des négociations depuis 1900-1901 avec C.R. Whitehead, co-fondateur et âme dirigeante de la Wabasso et de la Wayagamack<sup>12</sup>. Il y a tout lieu de croire que l'arrivée simultanée des deux groupes d'hommes d'affaires à Trois-Rivières faisait partie d'une stratégie devant garantir à Whitehead et à ses associés un approvisionnement énergétique à très bon compte. La Shawinigan Water and Power se voyait quant à elle assurée d'un client important. Ses dirigeants entendaient aussi profiter de l'occasion pour favoriser l'implantation d'autres entreprises industrielles à forte consommation énergétique à Trois-Rivières. Ainsi, la mise au point par ses propres ingénieurs d'une chaudière électrique

remplaçant avantageusement la chaudière à charbon traditionnellement utilisée dans l'industrie des pâtes et papiers ne fut pas un facteur négligeable dans la venue de la CIP et de la St-Lawrence Paper.

L'association avec la Laurentide puis avec la St.Maurice Lumber pour la construction des centrales de Grand'Mère (1915) et de La Gabelle (1922), l'élaboration dès les années vingt d'un ambitieux plan d'aménagement de l'ensemble du réseau hydrographique de la rivière Saint-Maurice, des investissements massifs dans l'industrie de la chimie aboutissant en 1927 à la création de la Shawinigan Chemicals, de même que la participation au capital action de diverses entreprises clientes, (la Shawinigan Cotton par exemple): voilà autant d'éléments d'une stratégie de développement régional progressivement mise de l'avant par les dirigeants de la Shawinigan Water and Power. Au cours du premier tiers du XXe siècle, cette volonté de développer le marché régional fut concomitante de l'expansion pan-qubécoise que connaissait alors la compagnie d'électricité. En témoignent ces propos extraits du rapport annuel du conseil d'administration de 1916:

"During the past year, the St-Maurice district, including the cities of Grand'Mère, Shawinigan Falls and Three-Rivers, has been a remarkable growth. The construction of the mill of the

St-Maurice Paper Company and extensive addition to the plants of the Wayagamack Pulp and Paper Company and the Canada Iron Corporation, has stimulated the growth of Three-Rivers so that the population has materially increased during the past year.

At Grand'Mère similar situation has existed, while at Shawinigan Falls, the building of several new industries and the operation of the Belgo Canadian and Aluminum Company to the full extend has resulted in an extraordinary increase in the population. The population at Shawinigan Falls and its immediate surrounding is now over 11,000. This growth have borne out the faith of your officers in the natural conditions of the St-Maurice Valley district, and there is every reason to believe that in the future the advantages will be more evident, and the towns in the lower St-Maurice Valley will steadily increase as important industrial centres." <sup>13</sup>

La venue d'une telle masse de capitaux industriels dans une même région pouvait être considérée à l'époque comme un phénomène sans précédent au Québec. Mobilisant des ressources colossales, innovant sous maints aspects, les hommes qui fondèrent ces entreprises participaient à une nouvelle forme de l'idéologie dominante qu'il convient maintenant d'examiner.

### c) une vision organisatrice du monde

Dans l'ensemble des pays occidentaux, la période allant de la fin du XIXe siècle au début du XXe siècle fut marquée par une série d'actions visant à remédier aux aspects les plus criants de la misère engendrée par l'industrialisation. Des

campagnes d'hygiène eurent lieu auprès des populations nouvellement urbanisées souvent touchées par des épidémies, un haut taux de mortalité infantile et, plus généralement, des conditions de vie lamentables. On renforça la législation contre le travail des enfants en usine, on lança des croisades contre l'alcoolisme, etc. "Classes laborieuses, classes dangereuses" disait-on au XIXe siècle. Une des constantes de l'idéologie de la classe dominante de la fin du siècle fut précisément d'éviter les dangers pour l'ordre social d'une paupérisation de la majorité de la population; et à plus forte raison quand les premières organisations ouvrières prirent leur essor. La généralisation du taylorisme et du fordisme<sup>14</sup> au cours des années 1910 et 1920, suscita une nouvelle poussée de l'intérêt patronal pour les conditions de vie des travailleurs.

Le patronat de la grande entreprise en Mauricie participa pleinement à cette vaste stratégie. Au développement anarchique des grandes villes industrielles du XIXe siècle avec leur cortège de misère et d'insalubrité, il opposa des projets de cité-jardins avec "système scientifique d'égout", réseau d'aqueduc, école technique, parc urbain, etc. Souvent ingénieur de formation, fréquemment issu de la petite-bourgeoisie, le dirigeant de la grande entreprise participait à une vision organisatrice du monde et rêvait d'un cadre

urbain où les masses laborieuses ne seraient plus laissées à elles-mêmes, prêtes à donner libre cours à leurs humeurs. Elles seraient donc encadrées, logées dans des habitations décentes offrant à tous la possibilité de vivre une "saine vie familiale". Domina alors un paternalisme dans les relations de travail, de même que dans les relations avec la société régionale, ses institutions municipales et scolaires.

Mais avant d'étudier plus en détail ces derniers aspects de la présence du patronat de la grande entreprise en Mauricie, voyons d'abord de quelle manière se traduit sa participation aux nouvelles formes de l'idéologie de la classe dominante.

Magie des temps modernes, l'électricité marqua profondément l'imaginaire collectif des contemporains du début du XXe siècle. Il fallait de nouveaux Prométhée pour la dompter. Ce rôle fut dévolu aux ingénieurs qui au tournant du siècle promettaient à toutes les classes de la société un monde rationnel et organisé<sup>15</sup>. Electricité et progrès social étaient en effet intimement liés dans le discours patronal du début du siècle. Citons à titre d'exemple une publication de la Shawinigan Water and Power de la fin des années dix:

"Power is the paramount of the day.  
The use of power is the most important

factor in our civilization. The progress and welfare of the world in a large measure depend upon the utilization of mechanical power."<sup>16</sup>

Une grande quantité de projets fondés sur l'utilisation de l'électricité et impliquant presque toujours la Shawinigan Water and Power fleurirent en Mauricie au début du siècle: électrification de l'éclairage des villes et des villages; construction de tramways électriques à Trois-Rivières permettant aux ouvriers d'habiter à distance de l'usine; mise en activité d'un train électrique reliant Shawinigan et la ligne de chemin de fer du Grand Nord; etc.<sup>17</sup>. Selon John H. Dales<sup>18</sup>, les dirigeants de la Shawinigan Water and Power eurent même l'intention d'électrifier tous les chemins de fer dans un rayon de 100 milles autour de leur centrale. Le journal Le Trifluvien faisait état en septembre 1899 d'une rencontre entre les dirigeants de la compagnie d'électricité et le conseil de ville au sujet d'une ligne de chemin de fer électrique<sup>19</sup>. Ce type de projets ne concernait d'ailleurs pas uniquement les dirigeants de la Shawinigan Water and Power. En 1901 par exemple Hubert Biermans, alors représentant des propriétaires de la Belgo soumit au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power un plan de construction de chemin de fer électrique devant relier Shawinigan et Trois-Rivières et dont le financement eut été assuré par le groupe de financiers belge<sup>20</sup>.

On peut comprendre un tel engouement pour la houille blanche car c'est d'abord l'entreprise industrielle qui profita de cette énergie à bon compte et d'une extraordinaire souplesse d'utilisation. L'électricité suscitait une véritable révolution technologique dans les usines de pâtes et papiers de même que dans celles des secteurs de la chimie et de la transformation des métaux<sup>21</sup>. Phénomène peut-être encore plus fondamental, l'introduction de moteurs électriques indépendants devint une des conditions nécessaires à la généralisation du fordisme et du taylorisme dans les années vingt et suivantes<sup>22</sup>.

Le patronat de la grande entreprise en Mauricie devait pouvoir compter sur une main-d'oeuvre disciplinée et bien adaptée aux nouvelles formes d'organisation du travail implantée en usine. D'où ses tentatives pour organiser le milieu de vie même des travailleurs et son empressement à promouvoir un cadre urbain en accord avec sa vision organisatrice du monde. C'est ce que nous abordons maintenant à travers les exemples de Grand'Mère et de Shawinigan.



d)organiser le milieu urbain, les exemples de Grand'Mère  
et de Shawinigan<sup>23</sup>

Parmi les centres urbains mauricien du début du siècle, Grand'Mère était sans doute, avec La Tuque, la localité répondant le mieux au qualificatif "ville de compagnie". Née pour ainsi dire de l'implantation de la Laurentide Pulp, Grand'Mère vit sa population s'accroître considérablement entre 1897 et 1901<sup>24</sup> en raison d'importants travaux d'agrandissement de l'usine de pâtes et papiers. C'est la Laurentide qui, dès les premières années, engagea des ingénieurs pour tracer les plans de la ville et prit en charge l'essentiel des institutions et des services publics de la jeune collectivité. Dans l'esprit des dirigeants de l'entreprise, il s'agissait alors de créer une ville industrielle modèle:

"(...) la compagnie a commencé à développer une section de la ville, avec cette intention d'en faire une section résidentielle très moderne. La compagnie opère une hotellerie très confortable, le terrain de golf est l'un des plus remarquables d'Amérique; en plus, il y a des cours de tennis, un club pour les sports d'hiver, une salle de danse et une bibliothèque publique. Il y a soixante-dix maisons qui ont été bâties par la compagnie(...) Il y a en plus une ferme et une laiterie très modernes, dont les produits servent aux employés. (...)

Socialement parlant la compagnie ne ménage rien pour donner à ses employés les avantages des grandes villes; elle a construit des hopitaux, a établi un service de garde-malade, fondé des écoles et jeté les bases d'une colonie de vacances pour les enfants des employés."<sup>25</sup>

Cette forte implication de la Laurentide dans l'organisation du milieu ambiant fut d'abord dictée par son directeur-général, George Chahoon jr. Né en 1872 à Ausable Forks (N.Y.), Chahoon occupait un poste important à la société papetière Finch-Pruyn lorsque le président de la Laurentide, W. Van Horne, lui offrit la direction de l'usine de Grand'Mère en 1902. Geo. Chahoon s'identifia totalement à "sa ville" Grand'Mère ou il vécut jusqu'à sa mort en 1951. Avec l'appui de Van Horne, il n'hésita pas à investir pour organiser le milieu de vie des travailleurs de la Laurentide. "Il soutenait que pour fabriquer du bon papier, il fallait un bon équipement et des hommes bien traités."<sup>26</sup> Convaincu par exemple que des carences alimentaires étaient à l'origine des épidémies de tuberculose sévissant à Grand'Mère au début du siècle, il mit sur pied une ferme modèle fournissant chaque jour du lait frais aux employés. Un journaliste du Financial Post de l'époque écrivait:

"On dit que pour chaque tonne de papier que produit la Laurentide, de 2 à \$5 du coût de production sont absorbés par les frais d'édification d'une communauté où il fait bon vivre."<sup>27</sup>

A Shawinigan, située à quelques milles en aval sur le Saint-Maurice, le scénario fut sensiblement le même<sup>28</sup>. Comme à Grand'Mère, les dirigeants de la Shawinigan Water and Power voulaient aménager une ville modèle<sup>29</sup>. Particulièrement éclairante à cet égard est cette publicité de la compagnie datée de 1900 et que nous nous permettons de citer assez longuement:

Shawinigan Falls, P.Q., "la ville de  
l'avenir"

Cette ville modèle, que l'on est maintenant à ériger, à Shawinigan Falls, P.Q., offre de grands avantages à toutes les classes de la société qui veulent posséder des demeures au milieu d'une population qui augmente rapidement, où il y aura un grand nombre de fabriques qui donneront beaucoup d'ouvrage et de bons gages aux gens de toutes les classes de la société, qu'ils aient un métier ou non. Shawinigan Falls est situé sur les bords de la belle rivière St-Maurice, en haut de la cité de Trois-Rivières, dans une localité étanche et salubre. Elle sera en peu de temps pourvue d'un système d'aqueduc qui permettra d'avoir une protection efficace en cas d'incendie, de lumières électriques, d'un système scientifique d'égouts, d'écoles, d'églises et de tout ce qu'il faut pour une ville moderne (...) Des terrains à bâtir, situés dans d'excellentes localités, peuvent être obtenus à bas prix et à des conditions faciles. Les gens qui veulent avoir de l'emploi et un bon chez soi devraient visiter Shawinigan Falls immédiatement. Les Plans et Renseignements peuvent être obtenus en écrivant à The Shawinigan Water and Power Company, Shawi-

nigan Falls, P.Q."<sup>30</sup>

Les dirigeants de la Shawinigan Water and Power entendaient bien garder le plein contrôle sur l'espace industriel et urbain en voie de structuration. Pendant la période de construction de la centrale hydro-électrique et des usines de la Belgo et de la Northern Aluminum, les allées et venues des ouvriers ont été rigoureusement contrôlées. Une clôture enceignait les terrains destinés à la future municipalité et nul n'y pénétrait sans un laissez-passer. Dès 1899, Aldred et ses associés mirent sur papier un ambitieux plan d'urbanisme<sup>31</sup>. Les commentateurs de l'époque n'étaient pas sans laisser poindre une certaine part d'émerveillement dans leurs compte-rendus à ce sujet. Voici par exemple comment s'exprimait alors un journaliste de Québec:

"Ces Américains ne doutent de rien! Ils ont déjà fait le tracé, sur les collines environnantes et à un mille à l'est de leur future centrale électrique, d'une ville qui s'étendra sur un mille et un tiers, traversant à son tour à angles droits des avenues numérotées comme à New-York.

Le site d'une station est déjà indiqué (bien qu'il n'y ait pas encore de chemin de fer), de même que celui d'un grand hôtel. Et puis, entre la ville future et les centrales, de vastes terrains ont été réservés pour une quantité d'industries étiquetées comme suit: Coton- Alkali- Aluminium- Papier à journal- Calcium- Carbure. Ces grands mots de millionnaires sont imprimés en grandes lettres sur le plan."<sup>32</sup>

Mais le projet d'une ville modèle mis de l'avant par les dirigeants de la Shawinigan Water and Power n'est pas demeuré qu'un amalgame de mots sur du papier. Une brochure de la compagnie d'électricité nous apprend que dès 1905, l'essentiel du plan d'urbanisme avait bel et bien été réalisé:

"(The town had been) built up along lines laid down after careful study in view of erecting a model manufacturing town (...) The development of the town has been under the direction of competent engineers and is now complete with excellent streets, substantial buildings and all the necessary features of a modern manufacturing community"<sup>33</sup>

Comme la Laurentide à Grand'Mère, la Shawinigan Water and Power fut fortement impliquée dans la mise sur pied de services publics. Outre l'aménagement du réseau d'aqueduc et d'égouts prévus dans le plan et les dons de terrains pour la construction de l'église et d'écoles, la compagnie d'électricité, par l'intermédiaire de son président J.E. Aldred fut à l'origine d'une des premières écoles techniques au Québec<sup>34</sup>. Le Aldred Technical Institute (puis Shawinigan Technical Institute) était destiné à pallier aux insuffisances notoires du système d'éducation en la matière et à assurer une main-d'oeuvre qualifiée à l'industrie locale.

Après avoir investi fortement dans l'organisation du

milieu de vie des travailleurs, le patronat de la grande entreprise en Mauricie était dans une position privilégiée. Conscient de son influence sur un tissu social qu'il avait fortement contribué à modeler, il sut en tirer profit et adopta une véritable stratégie d'intervention sur le milieu régional.

e) Un néo-paternalisme comme stratégie d'intervention sur le milieu régional

Cette tentative d'organisation systématique des conditions de vie des membres des nouvelles collectivités mauriciennes du début du siècle, impliquant une présence déterminante de l'entreprise géante à tous les niveaux de la vie socio-économique régionale, fut caractéristique de cette époque de mise en place du capitalisme d'organisation. En Mauricie, la très grande dépendance de la société régionale vis à vis de la grande entreprise a favorisé un mode d'intervention du corps patronal axé sur un néo-paternalisme<sup>35</sup> à la fois "convenu" et "vécu". Véritable stratégie de classe s'exerçant tant dans les relations de travail qu'à l'extérieur du cadre de l'usine, le paternalisme affiché par l'ensemble du groupe social dominant n'en fut pas moins vécu idéologiquement par une bonne partie de ses membres<sup>36</sup>. C'était du moins manifestement le cas de ceux qui, comme Geo. Chahoon, H.

Biermans ou C.R. Whitehead, résidaient en Mauricie et s'identifiaient à la région et à son devenir.

Deux grands aspects de l'intervention du grand patronat en Mauricie vont nous servir d'exemple pour illustrer la dimension "stratégie de classe" du néo-paternalisme affiché par ce groupe social: les relations avec le corps politique local et les relations de travail proprement dites. Chacun de ces deux aspects permettra aussi d'éclairer le rôle des élites locales dont la collaboration était un atout important pour le succès de la stratégie patronale envers le milieu mauricien.

#### 1) le grand patronat et les administrations municipales

Globalement, la stratégie du patronat de la grande entreprise en Mauricie consistait à établir des alliances avec les membres les plus influents du corps politique local et à appuyer ouvertement (avec tout le poids et les moyens considérables à sa disposition) les candidats qui servaient le mieux ses intérêts. Ce fut le cas, par exemple, lors de l'élection du premier maire et du premier conseil de ville de Shawinigan en 1901. La satisfaction des dirigeants de la Shawinigan Water and Power à l'élection de Vivian Burrill fut on ne peut plus clairement exprimée dans les procès-verbaux du conseil d'administration dont voici un extrait:

"The municipality of the village of Shawinigan Falls has been duly incorporated and as result a Mayor and Council has been elected.

(...)It was necessary that all the forces available should be used at the end that proper council should be elected and great efforts were made by some individuals at the Falls to elect Municipal representatives not in harmony with the management of the company. Very much credit was due to the Secretary Mr. Douglas and to the local employees of the Company at the Falls for their intelligent and earnest work to defeat this purpose with the previously stated result that Mr. Vivian Burrill (Mayor) and a Council of respectable and dependable men was elected"<sup>37</sup>

Sans doute, parce qu'il craignait de voir décroître son influence, le patronat de la grande entreprise en Mauricie fit adopter vers 1920 un nouveau système d'administration municipale. Il s'agit de l'administration par conseil/gérant qui réduisait les pouvoirs du conseil de ville au rôle de législateur et conférait les fonctions de l'exécutif à un gérant municipal nommé conjointement par le conseil municipal et la (ou les) grande(s) entreprise(s) dominante(s). C'était le gérant qui nommait les fonctionnaires et les employés municipaux et qui avait le pouvoir de les destituer en tout temps. Il assistait aux réunions du conseil de ville et avait le droit de parole sans toutefois pouvoir voter. Un tel type d'administration municipale institutionnalisait l'influence déterminante des compagnies sur la vie municipale<sup>38</sup>



C'est en 1918 que s'exercèrent les premières tentatives pressant les citoyens d'adopter un tel système. La Laurentide annonça alors qu'elle était prête à doter à ses frais la ville de Grand'Mère d'un système d'aqueduc de \$100,000 en contrepartie de la nomination d'un gérant municipal à Grand'Mère. Dans une lettre ouverte au journal "The Digester" de décembre 1920, George Chahoon revint à la charge et proposa l'adoption de l'administration municipale par conseil/gérant<sup>39</sup>. En échange, la Laurentide s'engagea à payer le salaire du gérant, déboursier annuellement \$10,000 pour les dépenses de l'administration municipale ainsi qu'une somme de \$40,000 par année devant d'abord servir à la construction par les ingénieurs de la compagnie d'un système d'aqueduc évalué à \$200,000. Une entente intervint en 1921 qui faisait de Grand'Mère la première ville au Québec à adopter un tel système. Shawinigan et La Tuque suivirent bientôt dans la même voie. Des principaux centres urbains mauriciens, ne restait alors sous le couvert de la loi des cités et villes que celui de Trois-Rivières/Cap-de-la-Madeleine où le patronat de la grande entreprise rencontra un milieu constitué de longue date avec ses institutions, ses traditions, etc.

Cette quasi mise en tutelle des institutions des nouvelles municipalités mauriciennes s'exerça à peu près dans

tous les secteurs: hopitaux, écoles, service d'aqueduc, etc. Jusqu'au Laurentide Band subventionné par Geo. Chahoon dans le jardin duquel, en plus de celui du curé, le groupe de musiciens allait jouer fréquemment le dimanche<sup>40</sup>.

Mais ce furent les rapports avec les ouvriers qui donnèrent tout son sens au néo-paternalisme affiché par le grand patronat mauricien. Ils constituent sans doute aussi le meilleur indicateur pour mesurer l'efficacité d'une telle stratégie.

## 2) les relations de travail

La Mauricie industrielle d'avant 1930 offre un exemple assez exceptionnel de stabilité et de "sérénité" en ce qui concerne les relations patronat/ouvriers. La situation fut à ce point favorable à la grande entreprise qu'on affirmait bénéficier de la "meilleure main-d'oeuvre au monde". D'abord largement non-syndiqués, étroitement encadrés par un clergé vigilant (et manifestement favorable à l'implantation de la grande entreprise pourvoyeuse d'emplois<sup>41</sup>), bénéficiant généralement de conditions de vie supérieures à ce qui leur était traditionnellement dévolu, les travailleurs à l'emploi des grandes entreprises étaient peu enclins à remettre en cause le contrôle patronal de l'espace de travail. Les

conflits de travail furent donc relativement rares avant le milieu ou la fin des années trente.

Si dans l'ensemble la stratégie patronale visa à éviter autant que possible la syndicalisation ouvrière, l'attitude du patronat variait considérablement selon la situation de chacun des secteurs industriels. Il semble par exemple que la nécessité de recruter des travailleurs qualifiés d'origine américaine fut responsable de la présence de syndicats affiliés aux grandes organisations internationales dans les entreprises des pâtes et papiers du tout début du siècle. A l'opposé, les dirigeants de la Wabasso mirent tout en oeuvre pour empêcher la syndicalisation de leurs ouvriers/ères<sup>42</sup>, refusant farouchement toute négociation collective jusqu'en 1936.

L'appui du clergé fut sans doute un des éléments clés de la stratégie patronale en ce qui concerne les relations de travail. Intermédiaire non seulement entre des groupes sociaux aux intérêts opposés mais aussi entre des cultures totalement différentes, le clergé réussit particulièrement bien en Mauricie dans son rôle traditionnel de modérateur et de temporisateur.

Lors de la grève en 1908 des membres de l'American

Federation of Labour<sup>43</sup> employés par la Laurentide, par exemple. Conscient de l'influence de l'homme d'Eglise sur la population francophone de la ville, Geo. Chahoon s'adressa alors au curé Laflèche qui lui conseilla de congédier les travailleurs anglophones qualifiés et syndiqués pour les remplacer par des Canadiens-français n'ayant jusqu'alors jamais eu accès à ces postes. Le curé Laflèche devint par la suite l'arbitre par excellence entre la compagnie et les travailleurs de Grand'Mère. Sur ses relations avec le curé de Grand'Mère, Chahoon écrivait:

"Shortly after our arrival, we went up to pay our respect to father Laflèche, and we found in him a very kind and helpful friend, so much so that one day when leaving him I apologized for taking so much of his time. He smiled, and putting his hand on my shoulder, said, "Mr Chahoon, you and I are partner -- I look after the spiritual welfare of my people while you are responsible for their body well being". The partnership was never dissolved."<sup>44</sup>

L'idée selon laquelle l'Eglise et la grande entreprise avaient des intérêts communs n'appartenait pas qu'au curé de Grand'Mère. Elle était clairement formulée par la hiérarchie ecclésiastique comme en témoigne cet extrait d'une lettre de l'évêque de Trois-Rivières au sujet de l'obtention de terrains pour la construction d'une école à Grand'Mère:

"Tâcher d'obtenir gratuitement ces

terrains de la Compagnie de Pulpe, attendu que ces constructions sont aussi avantageuses à la Compagnie qui a certainement intérêt à avoir une population religieuse, morale, et honnête, et aussi des édifices qui feront honneur à la future ville."<sup>45</sup>

Après avoir été opposée à la syndicalisation, l'Eglise catholique dut tenir compte d'une montée des organisations internationales au début du siècle et adopta une nouvelle attitude: plutôt que de combattre toute forme de syndicalisation comme c'était le cas jusqu'alors, on fondait des syndicats catholiques sous contrôle clérical<sup>46</sup>. Les premiers syndicats catholiques virent le jour au Saguenay en 1907 et la Mauricie suivit dans la même voie six ans plus tard. L'évêque de Trois-Rivières, Mgr. Cloutier, prononça en 1912 deux sermons importants dans lesquels il proposa le remplacement des syndicats américains, alors devenus une force importante en Mauricie, par des syndicats catholiques. L'année suivante, il pouvait annoncer en chaire que le syndicat catholique avait recruté 1,000 membres. Un tel succès ne s'explique que si l'on admet l'accord tacite d'une bonne part du grand patronat pour l'implantation de telles organisations ouvrières dans les usines de la région<sup>47</sup>. Clergé et grand patronat n'avaient-ils pas beaucoup à gagner d'une entente de ce type? Des syndicats encadrés par le clergé garantissaient en effet le maintien du leadership social traditionnellement dévolu à l'Eglise tout en favorisant le recours à la

conciliation et à l'arbitrage en lieu et place de la grève. Dans une publication de la Shawinigan Water and Power destinée à attirer des sociétés industrielles dans la région, on peut lire:

"Perhaps nowhere in the world is there to be found a parallel to the favorable labour conditions which exist in the Province of Quebec generally, and in the Shawinigan Water and Power district in particular (...) The contentment of the French Canadians peoples is a factor of utmost importance to the employer in the district, and this greath asset to human happiness is to be attributed directly to the wise and kindly guidance of their "father confessor". For centuries (...) it has been a cardinal principle of the habitant's religion to be contented with his lot.

International trade unions are practically unknown. The local unions are restrained and reasonable in their demands."<sup>48</sup>

Le patronat de la grande entreprise put donc compter sur le clergé comme allié dans ses relations avec les travailleurs. Au surplus adopta-t-il une série de mesures novatrices dont des politiques d'achats d'actions par les ouvriers, des régimes d'assurance-vie, de pension <sup>49</sup>, etc. On introduisit aussi à la Laurentide <sup>50</sup> un type d'horaire fondé sur la division de la journée en trois unités de huit heures chacun au lieu des horaires de 12 heures alors habituellement la norme dans l'industrie. Ces mesures s'ajoutant à celles concernant l'organisation du milieu de vie, la stratégie

patronale englobait alors tous les aspects des relations avec le milieu et, pour le premier tiers du XXe siècle, se soldait par un indéniable succès.

\* \* \* \* \*

Cet examen de l'attitude du patronat mauricien durant la phase initiale de l'expansion des grandes entreprises nous amène à scruter davantage la dynamique interne qui oriente l'évolution de leur appareil administratif. Derrière cette stratégie d'ensemble ayant toutes les apparences d'un mouvement concerté, se profilent des personnages dont l'ascension au sein des organisations favorise l'émergence d'un lieu de pouvoir dans l'entreprise qui tend à se distinguer du conseil d'administration. Néo-paternalisme et amorce d'une mutation au sein des appareils administratifs appartiennent tous les deux à cette longue phase d'expansion soutenue qui se termina abruptement avec la crise des années trente.

B) Un processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur au sein de la grande entreprise

Nous analysons ici l'évolution de la haute direction de quatre grandes entreprises en Mauricie nées entre 1887 et 1910. Ces entreprises ont un profil commun qui n'est pas fortuit en dépit de leurs dates parfois éloignées de fondation. Elles furent d'abord le fruit d'une alliance étroite de financiers et d'industriels. Ces deux types d'hommes d'affaires participèrent pleinement à l'ensemble des décisions administrative. De plus, le conseil d'administration y demeurait la seule instance décisionnelle. La période d'expansion et de consolidation des années dix et vingt, entraîna cependant l'émergence d'un nouveau groupe de dirigeants, les cadres supérieurs<sup>51</sup>, jetant les bases d'une nouvelle instance administrative. En effet, vers 1930, c'est à dire au moment où le processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur est complété, le rôle des administrateurs était réduit à l'élaboration des politiques à long terme de l'entreprise. Ce phénomène profita au groupe des cadres supérieurs. Il s'agit toutefois d'un processus complexe inscrit dans une diachronie spécifique où se dégagent la période de formation des entreprises et la période initiale de leur expansion.



a) la période de formation des entreprises

A sa fondation, la grande entreprise était le lieu d'une alliance extrêmement étroite de financiers et d'industriels, laquelle le plus souvent, se doublait d'une association entre des promoteurs d'origine canadienne et étrangère. La Laurentide par exemple fut fondée par un commerçant montréalais d'origine écossaise, John Foreman, deux pionniers de l'industrie papetière aux Etats-Unis, Alex Pagenstecher et Warren Curtis, et James MacLaren et John Doyle. La Pittsburg Reduction (Alcoa) qui détenait la totalité des titres de l'aluminerie de Shawinigan, naquit en 1893 de l'alliance d'hommes d'affaires et de chimistes de Pittsburg dont Charles Martin Halls, l'inventeur américain du procédé de fabrication de l'aluminium par électrolyse. Le manque de capitaux contraignit le groupe des fondateurs de l'Alcoa à s'adresser l'année suivante aux banquiers Mellon, lesquels accumulèrent une grande quantité de titres<sup>52</sup>. Mais il y eut aussi des exemples d'alliances entre financiers et industriels exclusivement canadiens: parmi les principaux membres fondateurs de la Wabasso et de la Wayagamack on dénombre en effet le célèbre avocat J.N. Greenshields et C.R. Whitehead, ancien dirigeant de la Montmorency Cotton.

La contribution des hommes d'affaires d'origine

américaine lors de la fondation des grandes entreprises oeuvrant en Mauricie ne se limitait pas au financement; elle concernait tout autant les dimensions techniques et administratives. Une bonne part de la première équipe dirigeante de la Shawinigan Water and Power par exemple était formée d'industriels et d'ingénieurs américains.

Comme l'indique le tableau sur l'origine géographique, vers 1911, les dirigeants nés au Canada formaient un peu plus de la moitié de l'effectif patronal. Ils étaient suivis par les Britanniques qui, bien qu'ayant été largement représentés à la direction des entreprises canadiennes au XIXe siècle, se voyaient maintenant fortement concurrencés par des dirigeants américains:

Tableau 1  
origines géographiques  
des administrateurs et des cadres supérieurs  
(en %)

|      | Québec | Canada | E.U. | G.B. | autres |
|------|--------|--------|------|------|--------|
| 1911 | 28     | 53     | 22   | 25   | 0      |
| 1930 | 31     | 51     | 35   | 14   | 0      |
| 1950 | 33     | 55     | 32   | 8    | 5      |

sources: Annual Financial Review, Financial Post, "Who's who in Canada" et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Les données pour 1931 confirment le remplacement des industriels et financiers d'origine britannique par des Américains chez les dirigeants étrangers.

L'appareil administratif de la grande entreprise en Mauricie était relativement peu développée au cours de ses premières années d'existence. A sa fondation en 1887, la Laurentide était dirigée par un conseil d'administration de cinq membres: le président A. Pagenstecher, J. MacLaren (vice-président), W. Curtis (trésorier), J. Foreman (secrétaire) et J. Doyle (vérificateur des comptes). Cadres supérieurs et administrateurs étaient alors les mêmes hommes. La Wayagamack (créée en 1910) fut d'abord dirigée par un conseil d'administration de cinq membres, parmi lesquels les titulaires de la présidence et de la vice-présidence. Le contrôleur, F.I. Ritchie, ne faisait cependant pas partie du groupe des administrateurs.

Pour s'adapter à la croissance et à la diversification de leurs activités industrielles, les entreprises ne s'en tinrent pas à ces données de départ. Rapidement, des modifications furent apportées à leur appareil administratif. A la Laurentide en 1900 par exemple, les postes de secrétaire, de trésorier, de comptable en chef et de directeur-général

furent dissociés du conseil d'administration auquel ils devaient rendre compte. Deux années plus tard, les règlements de la compagnie étaient changés afin de permettre la nomination, au besoin, d'un ou de plusieurs vice-présidents non membres du conseil d'administration. Si la Laurentide fait figure d'innovatrice en ce domaine, son avance est avant tout le résultat de sa plus longue existence. Les autres sociétés étudiées, quoique avec un décalage dans le temps, évoluèrent en effet généralement de manière semblable. Notons d'ailleurs que les sociétés industrielles apparues plus tard modifièrent plus rapidement l'organisation de leur direction; sans créer toutefois une nouvelle instance administrative.

Parmi les membres du conseil d'administration, des hommes-clés ont exercé une influence prépondérante; quelques-uns en raison de leur forte participation au capital de l'entreprise, d'autres parce qu'ils en assuraient la marche quotidienne. En général, les membres de cette deuxième catégorie, du fait de leur profonde connaissance de l'ensemble des paramètres de l'entreprise, marquèrent celles-ci plus profondément que les financiers. Ce fut le cas de Hubert Biermans à la Belgo, de C.R. Whitehead à la Wabasso, de J.E. Aldred à la Shawinigan Water and Power, et de façon encore plus manifeste de George Chahoon jr. à la Laurentide qui devint en quelques années l'âme dirigeante de la société

papetière.

Entré au service de la Laurentide en 1902, Geo. Chahoon s'imposa rapidement. Il entra au conseil d'administration en 1906 après avoir été connu comme "managing vice-president". Dans son article sur la Laurentide, le sociologue Jorge Niosi écrit à son sujet:

"Tous les projets passaient par Chahoon ou provenaient de lui: il réglait à la fois les questions financières et les détails techniques. Très souvent les réunions du c.a. de la Laurentide se réduisaient à approuver les plans de Chahoon jr. ou à lui donner pleins pouvoirs pour envisager une expansion, une prise de participation, etc."<sup>53</sup>

Cette présence de dirigeants bien au fait des conditions de production ne remettait cependant pas en cause la prépondérance du conseil d'administration, seule instance administrative dans ces premières années d'existence des grandes entreprises mauriciennes. Ainsi vers 1910-15, en dépit d'une lente transformation de la haute direction, le conseil d'administration demeurait le centre véritable du pouvoir.

#### b) l'expansion des années dix et vingt

Les années dix et vingt furent marquées par une forte croissance. Profitant notamment d'importantes hausses de la

demande de papier-journal aux Etats-Unis, les sociétés papetières augmentèrent considérablement leur capacité de production. Un contexte de surproduction s'ensuivit qui, aggravé par une chute des prix à partir de 1921, provoqua une série de fusions. Naquirent alors successivement les St. Maurice Valley Pulp and Paper, Canada Power and Paper et Consolidated Paper<sup>54</sup>. Pour sa part, en plus de connaître une expansion colossale dans le domaine de la production et de la distribution d'énergie électrique, la Shawinigan Water and Power construisit entre 1914 et 1918 une série d'usines de fabrication de produits chimiques. Elle dotait ainsi la Mauricie d'un des plus importants complexes industriels de ce type en Amérique. Ces entreprises allaient être fusionnées en 1927 pour former la Shawinigan Chemicals. Quant à la Northern Aluminum Co., ses installations furent constamment accrues au cours de la même période. Au moment où l'Alcoa se préparait à investir massivement dans la région du Saguenay-Lac St-Jean, Shawinigan possédait la plus grande aluminerie au monde. Enfin la Wabasso construisit une usine à Shawinigan (1910), doubla sa capacité de production à l'usine de Trois-Rivières (1912) et à la fin des années vingt, remplaça son équipement britannique par de nouvelles machines de conception américaine<sup>55</sup>.

Cette période de croissance soutenue et de vagues de

fusions successives provoqua des modifications importantes à la haute direction des entreprises en Mauricie. Au cours des années dix et vingt, un nouveau groupe de dirigeants se dégagait progressivement, provoquant la création d'un lieu de pouvoir distinct du conseil d'administration. Il s'agit du groupe des cadres supérieurs ("officers" en anglais). Ce groupe était formé des titulaires des postes de la haute direction, soit le président, le ou les vice-président, le trésorier, le secrétaire et, quand ces postes furent créés, le directeur-général ("general manager"), le contrôleur, etc. Les pages qui suivent sont consacrées à mettre en relief les modalités d'émergence de ce nouveau groupe. La Shawinigan Water and Power nous servira de cas type.

Dans les années qui suivirent la fondation de la Shawinigan Water and Power (1898), l'influence de J.E. Aldred alla grandissante. Officiellement trésorier de la compagnie d'électricité, Aldred en fut à toutes fins utiles le directeur-général jusqu'à sa nomination à la présidence en 1908. Son arrivée à ce poste coïncida avec le début d'une longue période de stabilité à la direction de l'entreprise. Autour de lui se forma une équipe de direction formée des cadres supérieurs. En 1911, outre le président Aldred, elle se composait de Thomas McDougall, vice-président, Howard Murray, trésorier, W.S. Hart, secrétaire, et J.C. Smith <sup>56</sup> superin-

tendant général. A l'exception de W.S. Hart, tous faisaient partie du conseil d'administration.

Cette présence des cadres supérieurs au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power permet maintenant d'introduire une nouvelle notion, laquelle s'avèrera fort utile lors de l'examen de l'organisation de la direction des entreprises. Il s'agit de la notion d'administrateur interne. Seront considérés comme tels les membres du conseil d'administration qui occupent concurremment un poste de cadre dans l'entreprise.

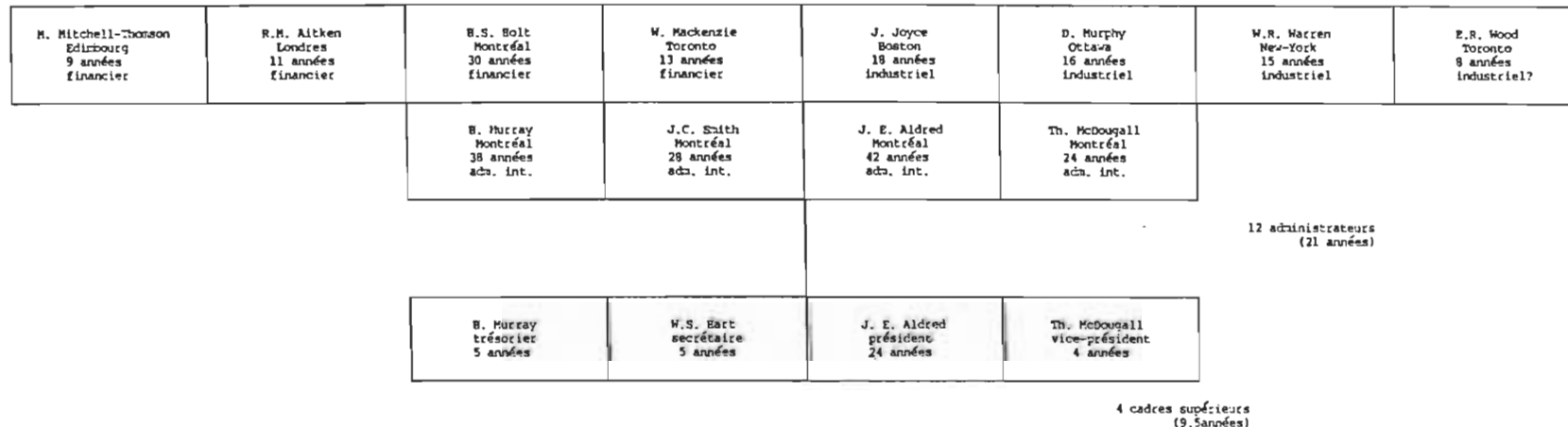
Examinons maintenant l'organigramme de la direction de la Shawinigan Water and Power pour l'année 1911 (page suivante): en quoi les administrateurs internes se démarquent-ils des autres membres du conseil d'administration?

Il y a d'abord la durée de maintien du poste. Il est fort probable par exemple qu'un homme comme Howard Murray, membre du conseil d'administration pendant 38 ans, ait marqué plus fortement l'histoire de l'entreprise qu'un Sir M. Mitchell-Thomson, lequel n'y siégea que pour une période de 9 années. La moyenne de durée de maintien de poste chez les administrateurs internes était plus du double de celle des autres administrateurs, s'établissant respectivement à 33 et



# Organigramme 1: la direction de la Shawinigan Water and Power Comp. en 1911

Shawinigan Water and Power 1911



15 années. Un tel écart est considérable. Mais les administrateurs internes se démarquaient par une autre particularité importante: contrairement aux administrateurs externes, ils n'occupaient généralement pas de postes de direction dans des sociétés à l'extérieur du groupe Shawinigan Water and Power<sup>57</sup>. Leur action se situant exclusivement à l'intérieur de l'entreprise, ils étaient beaucoup plus au fait de sa situation générale que les autres membres du conseil d'administration.

Nous avons voulu vérifier plus directement le poids respectif de chacun des deux groupes de dirigeants. Un examen des procès-verbaux du conseil d'administration entre 1898 et 1930 confirme l'emprise croissante de l'équipe de J.E. Aldred. A la fin des années dix, par exemple, les administrateurs externes présents à la majorité des réunions du conseil d'administration étaient peu nombreux; les plus assidus étant la plupart du temps ceux qui détenaient le moins de titres et donc étaient les moins susceptibles d'exercer des pressions d'ordre financier<sup>58</sup>. L'organigramme de la structure administrative de la Shawinigan Water and Power pour l'année 1931 (page suivante) confirme cette influence prépondérante exercée par les cadres supérieurs.

Notons d'abord qu'en dépit de quelques remaniements

## Organigramme 2: la direction de la Shawinigan Water and Power Comp. en 1931

Shawinigan Water and Power 1931

|  |  |   |  |   |   |  |   |
|--|--|---|--|---|---|--|---|
| C.E. Neil<br>Montréal<br>2 années<br>financier | B. Leman<br>Montréal<br>29 années<br>financier | H.S. Holt<br>Montréal<br>30 années<br>financier | J.H. Fortier<br>Québec<br>6 années<br>industriel | G.P. Murphy<br>Ottawa<br>21 années<br>industriel  | M.J. Curran<br>Boston<br>15 années<br>industriel  | H.J. Fuller<br>New-York<br>14 années<br>?                            | G.W. MacDougall<br>Montréal<br>26 années<br>• |
|  |  | J. Wilson<br>Montréal<br>23 années<br>adm. int. | H. Murray<br>Montréal<br>38 années<br>adm. int.  | J.E. Aldred<br>Montréal<br>42 années<br>adm. int. | W.S. Hart<br>Montréal<br>39 années<br>adm. int.   | J.C. Smith<br>Montréal<br>28 années<br>adm. int.                     |   |
|  |  |   |  |   | 13 administrateurs<br>(20 années)<br>(adm. externes: 17.9 années)<br>(adm. internes: 34 années) |  |   |
|  |  | J. Wilson<br>secrétaire<br><br>24 années        | H. Murray<br>vice-président<br><br>33 années     | J.E. Aldred<br>président<br><br>24 années         | W.S. Hart<br>vice-président<br>et trésorier<br>18 et 33 années                                  | J.C. Smith<br>vice-président<br>et directeur-gén.<br>20 et 24 années |   |

mineurs, l'équipe dirigeante était la même qu'en 1911. Au conseil d'administration, elle laisse huit postes seulement aux administrateurs externes. Il est frappant de constater qu'à l'exception de H.S. Holt<sup>59</sup> aucun des administrateurs externes n'était en poste vingt ans plus tôt. Il est donc fort probable que les dirigeants de la Shawinigan Water and Power en sont venus à se dégager complètement de l'influence des financiers qui participèrent à sa naissance, et que cette émancipation était déjà bien engagée dès 1911.

Avec des différences quelquefois marquées, les autres sociétés industrielles étudiées connurent une évolution du même type que celle de la Shawinigan Water and Power. Si dans les grandes entreprises mauriciennes on observe depuis leur formation un mouvement d'adaptation des appareils administratifs, le cas des quatre entreprises témoins ici retenues attire néanmoins l'attention sur des distinctions que l'on ne saurait négliger. Dans chacune, le degré d'autonomie qu'acquies le nouveau lieu de pouvoir par rapport au conseil d'administration fut variable. Mais quoi qu'il en soit, ce phénomène est annonciateur d'une véritable mutation organisationnelle. La crise économique des années trente qui sape la confiance des dirigeants d'entreprises et qui anéantit leur rêve d'un monde organisé par leur soin, investit "l'homme d'entreprise" du primat dans l'appareil administratif. La

période d'avant-crise, apparaît ainsi comme une phase de gestation. Evènement fondamental qui allait modifier à la fois les relations des entreprises avec le milieu et l'orientation même des rapports patrons/employés.

## NOTES DU PREMIER CHAPITRE DE LA DEUXIEME PARTIE:

## DES DEBUTS A 1930

- (1) Langdom John, "La vallée de l'énergie électrique", in Le Nouvelliste, supplément, le 27 fév. 1937, p. 6.
- (2) Mentionnons la présence de Thomas McDougall à la Shawinigan Water and Power. Thomas McDougall appartenait à l'une des plus importantes familles trifluviennes. Responsable à partir de 1871 de la succursale de la Banque d'Hochelaga à Trois-Rivières, il quitta par la suite cette ville pour habiter Montréal où il poursuivit une carrière qui l'amena à la tête de cette institution bancaire. Il est très probable que lorsqu'ils le pressentirent pour participer à la fondation de la Shawinigan Water and Power, Greenshields et ses associés s'intéressaient à Th. McDougall d'abord en tant que dirigeant de la Banque d'Hochelaga et non parce qu'il était membre de l'importante famille trifluviennne. Notons cependant que l'intérêt manifesté par Th. McDougall pour la Shawinigan Water and Power n'était évidemment pas étranger à son origine régionale. La famille McDougall fut aussi à l'origine d'une autre grande entreprise en Mauricie: la Canron. Notons cependant qu'en 1909 déjà, le seul McDougall membre de la direction de l'entreprise métallurgique était le vice-président Edgar McDougall. Aucun autre McDougall n'apparaît parmi la liste des dirigeants après son départ en 1918. Pour plus de renseignements sur les McDougall, voir l'article de G. Massey dans le Dictionnaire biographique canadien, vol. IX (1861-1871), Québec, PUL, 1977, pages 535-538.
- (3) John H. Dales Hydroelectricity and Industrial Development Quebec 1898-1940, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1957, p. 50.
- (4) Ce conflit donna lieu à une querelle de juridiction entre les gouvernements provincial et fédéral. Le conseil privé de Londres donna raison au Québec confirmant sa juridiction sur l'aménagement hydroélectrique des cours d'eau.
- (5) John Joyce était un riche brasseur de Boston. En possession de brevets pour la fabrication de carbure de calcium, il misait sur le potentiel des chutes de Shawinigan pour la fabrication de ce produit. Voir: J.H. Dales Hydroelectricity and ... 51.
- (6) voir le tableau sur l'origine géographique des administrateurs et cadres supérieurs, infra p.67.
- (7) J.H. Dales Hydroelectricity and ... 51.
- (8) Il n'existait alors que le chemin de fer Les Piles comme voie d'accès terrestre vers les sites de Grand'Mère et

- Shawinigan.
- (9) Shawinigan Water and Power, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 7 octobre 1898.
  - (10) Ils faisaient aussi tous deux partie de la direction de la Laurentide. D'autre part Sir W. MacKenzie occupa un siège au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power entre 1899 et 1915.
  - (11) Shawinigan Water and Power, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 14 juin 1899.
  - (12) "The treasurer reported that the Colonial Bleaching and Printing Company proposed to locate a Cotton Mill at Shawinigan Falls (...) The Manager of the Company, Mr. Whitehead has stated that the present stockholders in his company (...)". Shawinigan Water and Power, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 22 mars 1901.
  - (13) Rapport annuel du conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power, 1916.
  - (14) Voir notamment B. Coriat L'atelier et le chronomètre, Paris, Christian Bourgois éditeur, 1979
  - (15) Voir Charles S. Maier "entre le taylorisme et la technocratie: idéologies et conceptions de la productivité industrielle dans l'Europe des années 1920", in Recherches, sept. 1978, pp.95-136. Mentionnons qu'une part relativement grande du patronat mauricien du début du siècle avait reçu une formation d'ingénieur. Les informations biographiques dont nous disposons ne nous ont cependant pas permis d'en établir précisément le nombre. Les H. Biermans, B. Leman, G. Chahoon et autres, étaient alors parmi les éléments les plus dynamiques du grand patronat mauricien. C'est d'eux que provenaient la vaste majorité des projets d'aménagement de l'espace industriel.
  - (16) Premières lignes de: The SWPC, its property and plants, 1919
  - (17) Il s'agit du Shawinigan Falls Terminal Railways, filiale de la Shawinigan Water and Power. Electrifiée en 1901, cette ligne de quatre milles et demi permettait un accès direct aux diverses usines de Shawinigan.
  - (18) J.H. Dales, Hydroelectricity ... 232
  - (19) Le Trifluvien, septembre 1899
  - (20) Shawinigan Water and Power, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 22 mars 1901. Le projet d'une ligne de chemin de fer ne verra cependant pas le jour. Il fallut attendre 1906 avant que ne soit achevé le St-Maurice Valley Ry. reliant Trois-Rivières et Grand'Mère; il fut acheté par le CPR l'année suivante. On retrouve les noms de Biermans, Leman, Burrill, Mitchell et Aldred parmi les promoteurs du St-Maurice Valley.
  - (21) Voir notamment A. Dion L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie (1887-1929), mémoire de maîtrise, UQTR, 1981.
  - (22) Nous devons mentionner ici l'importance des bouleversements du procès de travail et de la mainmise croissante du patronat sur celui-ci. Ces transformations

nécessiteraient une étude particulière. Voir entre autre B. Coriat, L'Atelier et ...; C. Palloix, "Le procès de travail, du Fordisme au néo-fordisme", in La Pensée, no 185, fév. 1976; M. Aglietta, Régulation et crises du capitalisme, l'exemple des Etats-Unis, Paris, Calmann-Lévy, 1972.

- (23) Nous nous limitons à ces deux exemples significatifs. Le cas de LaTuque où les frères Brown érigent une usine de pâte en 1907 est comparable à ceux de Grand'Mère et de Shawinigan. La situation est cependant très différente à Trois-Rivières où le patronat de la grande entreprise devait côtoyer un milieu constitué de longue date.
- (24) Grand'Mère atteint 2,511 habitants en 1901.
- (25) Le Nouvelliste, le 20 août 1927.
- (26) Grand'Mère Rétro, document ronéotypé, Grand-Mère, 1978, p. 15.
- (27) Rielle Thomson du Financial Post cité dans "La Laurentide" in supplément de Forêt et Conservation à l'occasion du 50e anniversaire de la Consolidated-Bathurst Inc, mai 1982, p. 10.
- (28) Bien que l'influence de la Shawinigan Water and Power fut déterminante, et ce particulièrement dans les toutes premières années, la ville de Shawinigan offre cependant à cette époque une diversité industrielle que ne connaissait pas Grand'Mère.
- (29) Dans une lettre adressée au gouvernement du Québec dans le but de démontrer que la Shawinigan Water and Power avait rempli et même dépassé ses engagements, on peut lire: "The development of this great Power has resulted in the up building of a manufacturing community which bids fair to be a model industrial center. The municipality has been incorporated by special Act of the Quebec Legislature. The town has a population of about 5,000 people, with water works, service system, fire protection, electric light and practically all modern municipal improvements. The industries located here furnish employment for upward of 1,000 people, which number will be double during 1903. We are pleased to be able to say that the wisdom and foresight of the Government in deeding this property with restrictive provision has been confirmed by the results attained and although we believe that these results are but a for-runner(sic) of for more reaching prosperity, we are of the opinion that the whole development at Shawinigan Falls but illustrates the possibilities which may be obtained by bringing together the development of the natural resources of the Province, and the available energy and skill of its people, and that these results can be judiciously fostered by reasonable protection in the pursuit of wise and liberal policy by the Provincial Government." Extrait de lettre portée au procès-verbal du conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power, 3 décembre 1902.



- (30) Le Trifluvien, le 17 juillet 1900. Selon les souvenirs du premier maire du Shawinigan, cette publicité aurait été écrite par le secrétaire de la compagnie lui-même. Notons ici le foisonnement de thèmes liés à l'idéologie technocratique (nous avons souligné): salubrité du milieu de vie des travailleurs, concordance des intérêts de toutes les classes dans la société moderne ...
- (31) Shawinigan Water and Power, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 28 août 1899.
- (32) "V. Barthe, dans un grand journal de Québec vers le mois d'octobre 1899". Cité dans le numéro spécial du Nouvelliste du 5 décembre 1942.
- (33) Tiré d'une brochure intitulée The Shawinigan Water and Power Company et selon J.H. Dales (Hydroelectricity ...55), datant probablement de 1905.
- (34) Selon Dales (Hydroelectricity ...230) la contribution personnelle de J.E. Aldred se serait élevée à \$175,000. Parmi les membres du conseil d'administration de cette école, mentionnons J.E. Aldred, H. Murray et J.C. Smith de la Shawinigan Water and Power, de R.A. Whitterspoon de la Canada Carbide, de Geo Chahoon de la Laurentide, de H. Biermans de la Belgo, de A.V. Davis et P.H. Falter de la Northern Aluminum et enfin de C.R. Whitehead de la Shawinigan Cotton et Wabasso.
- (35) Nous utilisons ici le terme néo-paternalisme pour éviter que l'on ne confonde la stratégie du patronat mauricien au XXe siècle avec celles des industriels du siècle précédent. Dans un article récent, Arthur Borghese définit ainsi le paternalisme: "Paternalism is essentially a conservative attitude: a view of society as an organic whole arranged in hierarchical fashion in which persons are placed in set positions implying mutual rights and duties. Thus Paternalists conceived social relations not in terms of antagonistic classes or autonomous individuals, but rather in accord to their model of the family wherein due protection from "superiors" is to be acknowledged with deferential obedience from "inferiors". They perceive economic relations not in the context of a sphere of self-regulating mechanisms (for the unbridled satisfaction of personal interests) independent of human volition, but as a domain of controlled activities (for the "common good") subject to intervention when situations arise (like a crop failure followed by speculation) that lead to an "unjust" distribution in the necessities of life. In short paternalism is a form of authoritarianism tempered with solicitude in social matters, and interventionism qualified by indirect action or non-violence in economic affairs. ("Industrialist paternalism and lower-class agitation: the case of Mulhouse, 1848-1851", in Histoire Sociale, Vol. XIII, No. 25, p. 56) De par sa taille même, la grande entreprise au XXe siècle ne favorisait plus des rapports quotidiens

aussi étroits que ceux entretenus par le patron du XIXe siècle. Il y a néanmoins quelques similitudes entre les pratiques des dirigeants de la grande entreprise mauricienne du début du siècle et celles d'industriels du siècle précédent. Jusqu'où va cette filiation? C'est une question à laquelle seules des recherches plus approfondies pourraient répondre. Voir aussi: G. Duveau, La vie ouvrière en France sous le Second Empire, Paris, Gallimard, 1946, pp.360-363; Claude Fohlen, Le travail au XIXe siècle, Paris, PUF, 1972, p. 117-118.

- (36) Le secrétaire particulier de Hubert Biermans s'exprimait en ces termes: "La Belgo se distingue de toutes les autres que nous possédons au pays par ce souci constant dont les directeurs ne se sont jamais départi de viser à créer une atmosphère de famille à l'usine entre les ouvriers qui, au lieu de devenir des machines exploitées pour enrichir des capitalistes sont traités comme des amis à qui l'on veut faire le plus de bien possible. L'erreur commune que commettent les patrons c'est de traiter ceux-ci (les ouvriers) comme des pièces insensibles d'un vaste rouage. Le résultat se traduit par l'esprit de défiance, quand ce n'est pas l'hostilité ouverte, entre le capital et le travail. Là git toute la question sociale. M. Biermans qui n'avait pas seulement un cerveau bien organisé, mais un coeur sensible et généreux, rêva de s'attacher ses ouvriers, de leur faire sentir qu'il leur voulait du bien." "Le Nouvelliste, le 4 décembre 1926.
- (37) Réunion du 10 juin 1901. Notons que le deuxième maire de Shawinigan, Beaudry Leman, était un ingénieur à l'emploi de la Shawinigan Water and Power lorsqu'il se présenta à cette fonction. Beaudry Leman fit par la suite une importante carrière à la Banque Canadienne Nationale (président et "managing director" en 1936). Il occupa aussi un siège au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power de 1922 à 1950.
- (38) L'indépendance du gérant face aux entreprises qui le choisissaient et le payaient était toute relative. En 1927 par exemple, J.H. Valiquette gérant de la ville de Shawinigan démissionnait de son poste après avoir été nommé assistant-gérant-général de la Anticosti Corporation (filiale commune de la Wayagamack, de la Port-Alfred Pulp and Paper et de la St-Maurice Valley Corp.). Une enquête sur les liens existant entre la carrière des différents gérants de ville et les grandes sociétés régionales pourrait s'avérer instructive.
- (39) The Digester, le 10 décembre 1920; cité dans Grand'Mère Rétro, document ronéotypé, Grand'Mère 1978, p. 184.
- (40) C'est la compagnie qui versait le salaire du chef d'orchestre (\$300). De plus les membres du "Laurentide Band" cessaient leur travail à 15 heures le mercredi pour aller aux répétitions et ce aux frais de la compagnie.
- (41) Dans The clergy and the economic growth in Quebec, Québec,

- P.U.L., 1966, W. Ryan a démontré à quel point l'idée d'un clergé fortement hostile à l'industrialisation ne concordait pas avec les faits. Ce sous-chapitre doit beaucoup à l'ouvrage de W. Ryan.
- (42) Par mesure d'économie, la Wabasso pratiquait l'emploi systématique des femmes et des jeunes filles partout où cela était possible. La grève des employés de la Wabasso qui sévira en 1936 aura notamment pour but de faire cesser ces pratiques. Voir: Commission royale d'enquête sur l'industrie textile au Canada, Ottawa, 1938, pp. 189 et suivantes et 200 et suivantes.
- (43) Les membres de ce syndicat refusaient de fabriquer le papier-journal destiné à être vendu à l'International Paper dont les ouvriers étaient alors en grève. Notons que Biermans adopta la même attitude que Chahoon envers les grévistes lors d'un conflit similaire à la Belgo à peu près à la même époque.
- (44) Rapporté par W. Ryan, The clergy ...67.
- (45) W. Ryan The clergy ...64.
- (46) Voir P.A. Linteau, R. Durocher et J.-C. Robert, Histoire du Québec Contemporain, Montréal, Boréal Express, 1979, p. 473 ; et F. Harvey Aspects historiques du mouvement ouvrier au Québec, Montréal, Boréal Express, 1973, p. 119-146.
- (47) C'est l'avis de W. Ryan qui écrit: "The mutual agreement proposed by the clergy was that the employers should give their preference to the new unions and in time of trouble recourse to conciliation and arbitration rather than a lock-out, while the unions, for their part, would furnish competent workers, and submit their problems to conciliation rather than strike or join the "foreign unions", The clergy ... 110.
- (48) The Shawinigan Water and Power Company, Industry's New Magnet, (1930); cité par W. Ryan The clergy ...80.
- (49) La Shawinigan Water and Power fait figure de pionnière en ce domaine. On peut lire dans le rapport annuel du conseil d'administration de 1913: "Your Directors have under consideration an arrangement whereby the employees of the Company may participate in additional issues of Common Stock of the Company, on advantageous terms. It is anticipated that this policy will be of benefit to both employees and the Company."
- (50) La Grand'mère se raconte, document ronéotypé, Grand'Mère, 19 , pp. 15-17.
- (51) Les cadres supérieurs sont mentionnés dans le rapport annuel du conseil d'administration ( ou dans le "Annual Financial Review", lequel s'appuie sur le rapport annuel du c.a.) sous la rubrique "officers". On y retrouve les postes de président, vice-président(s), trésorier, secrétaire et, selon les cas, ceux de directeur-général ("general manager"), de contrôleur, etc. Nous avons généralement conservé cette catégorisation.

- (52) En 1894, ils possédaient 1,235 des 10,000 actions de la compagnie et en 1920 on estime leur part au tiers des capitaux investis. Voir Litvak et Maule, Alcan Aluminium Ltée... 20 et suivantes.
- (53) J. Niosi, "La Laurentide (1887-1928): pionnière du papier journal au Canada", in R.H.A.F., vol. 29 no. 3, déc. 1975, p. 408.
- (54) Voir G. Piédalue "Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930", in R.H.A.F., vol. 30 no. 2, sept. 1976, p. 227-258.
- (55) Pour un tableau plus complet, voir P. Lanthier, "Stratégie industrielle et développement régional: le cas de la Mauricie au XXe siècle", in R.H.A.F., vol. 37 no. 1, juin 1983, p. 3-19.
- (56) Julian Cleveland Smith a été surnommé l'architecte du Saint-Maurice. Né à Elmira (N-Y) en 1878, de formation universitaire (M.E. Cornell Univ. en 1900, LL.D. Queen's Univ. et McGill), il commence sa carrière au service de la firme d'ingénieur de W.C. Johnson (chargé de la construction de la première centrale à Shawinigan). Après deux années à Niagara, il arrive à Shawinigan (1903). Il passe bientôt au service de la SWPC dont il devient superintendant puis superintendant général (1906). Puis, il se voit investi du poste d'ingénieur en chef en 1909. Vice-président de la compagnie d'électricité en 1913, il remplacera J.E. Aldred à la présidence. En 1911, il est un des hommes-clés de l'équipe de direction. Quant à W.S. Hart, est né à Foxborough (Mass.) en 1878. Diplômé du MIT, il entre à la SWPC en 1903 comme comptable. Il sera nommé trésorier en 1913 et administrateur en 1917. Il cumulait un nombre impressionnant de postes dans les filiales du groupe au moment de sa retraite en 1946.
- (57) Quoique très puissant, un financier comme W. MacKenzie par exemple ne pouvait agir avec autant de poids et de détermination sur chacune des 20 sociétés où il siégeait à titre d'administrateur.
- (58) Par exemple D. Murphy qui ne possédait qu'une faible part du capital-action de la compagnie d'électricité.
- (59) Holt entra au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power en 1911. Après plusieurs années de "guerre froide" dont l'enjeu était le marché montréalais, les deux compagnies rivales (Shawinigan Water and Power et Montreal Light Heat and Power) en vinrent à un compromis: 1- échange important d'actions; 2- échange d'administrateurs. Désormais Aldred allait siéger au conseil d'administration de la compagnie d'électricité montréalaise et Holt à celui de la Shawinigan Water and Power. Peut-être en partie pour réduire au minimum l'influence du grand financier montréalais, les dirigeants de la Shawinigan Water and Power firent amender les statuts de la compagnie de manière à accroître le nombre d'administrateurs de neuf à douze.

## CHAPITRE II

### LA PERIODE 1930-1950

#### A) La montée de l'homme d'entreprise

Le tableau de la situation socio-économique de la Mauricie après le crash financier de 1929 est particulièrement sombre. Les travailleurs au service des grandes entreprises de la région furent massivement mis à pied pour des périodes allant dans certains cas jusqu'à plusieurs années. De plus, la Shawinigan Water and Power suspendit les grands travaux d'aménagement de nouveaux barrages hydro-électriques. Cette conjoncture de crise amena les dirigeants de la grande entreprise en Mauricie à infléchir considérablement leurs stratégies industrielles. Les grandes firmes mauriciennes réagirent d'abord en réduisant brutalement la production. Puis, les années les plus difficiles passées, elles cherchèrent à se rapprocher du marché, à pousser l'intégration verticale vers le produit fini et à diversifier la production<sup>1</sup>. Les effets de ces nouveaux choix sur la région furent

considérables. Au cours des années quarante, on assista notamment à une forme de "dérégionalisation" de la majorité des grandes sociétés industrielles implantées en Mauricie, leurs activités régionales devenant de simples maillons dans des ensembles plus vastes ayant des ramifications un peu partout au Canada et dans le monde<sup>2</sup>. Or, ces nouvelles stratégies industrielles favorisèrent un remaniement de l'administration de ces sociétés industrielles.

Entre 1930 et 1950, les sociétés industrielles étudiées ont connu (à l'exception de la Wabasso) un accroissement considérable du nombre de postes de cadres supérieurs. Le tableau suivant reflète le poids numérique croissant des cadres supérieurs dans l'appareil administratif des sociétés témoins:

Tableau 2  
répartition des dirigeants  
selon leur catégorie

|                              | 1911 | 1930 | 1950 |
|------------------------------|------|------|------|
| administrateurs externes     | 21   | 29   | 31   |
| en %                         | 52.5 | 53.7 | 37.7 |
| adm. internes et cadres sup. | 19   | 25   | 52   |
| en %                         | 47.5 | 46.3 | 62.7 |

sources: Annual Financial Review et Financial Post pour les années concernées.

Les conditions concrètes qui favorisèrent l'émergence de "l'homme d'entreprise" varièrent cependant beaucoup selon les sociétés industrielles. Par exemple, l'Aluminum Company of Canada et l'Aluminum Ltd. amorcèrent après la deuxième guerre mondiale un lent processus de canadianisation lequel ne fut pleinement achevé qu'au cours des années soixante. A la Shawinigan Water and Power, une nouvelle génération de dirigeants s'imposa vers 1940. Sa filiale, la Shawinigan Chemicals, acquit pour sa part une autonomie grandissante entre 1930 et 1950. Enfin, la reprise de la demande en papier journal qui accompagna et suivit le deuxième conflit mondial, favorisa l'arrivée en force des hauts cadres à la Consolidated Paper. L'examen des cheminements particuliers des quatre entreprises témoins fera ressortir des traits de ressemblance de nature à stimuler notre réflexion sur les appareils administratifs des entreprises concernées.

#### a) la haute direction des entreprises mauriciennes 1930-1950

##### **1) la Consolidated Paper**

Fondée à l'instigation des financiers H.S Holt et J.H. Gundy un an avant le crash financier de 1929, la Canada Power and Paper connut de graves difficultés au tout début de son

existence . En 1930, les pertes s'élevaient à \$350,000 et les usines ne fonctionnaient qu'à 60% de leur capacité<sup>3</sup>. Incapable de payer les intérêts aux détenteurs d'obligations, la Canada Power and Paper était au bord de la faillite. Pour faire face à cette situation désastreuse, un "comité de protection des valeurs mobilières" fut formé au début de 1931 par ses principaux créanciers, dont la Banque Royale, la Sun Life et le C.P.R..

La formation du comité Dunning (du nom de son président) équivalait de fait à une mise en tutelle de la compagnie par ses principaux créanciers. Devant l'ampleur du déficit accumulé, le comité recommanda la recapitalisation de la Canada Power and Paper dont la nouvelle raison sociale devint Consolidated Paper Corporation. La valeur des actions fut considérablement réduite. De plus, on décida qu'elles ne rapporteraient des dividendes que le jour où l'entreprise serait redevenue rentable.

Le premier conseil d'administration de la Consolidated Paper était dominé largement par les membres du comité Dunning qui y détenaient 10 des 15 postes. Assuré d'un véritable droit de veto, le comité remit les pleins pouvoirs à L.J. Belnap qu'il nomma président. Belnap dirigea la Consolidated Paper pendant trente ans. Trente ans d'austérité selon l'auteur d'un



article récent sur la compagnie papetière:

"LaMonte Belnap avait été engagé par les détenteurs d'obligations de la Consolidated pour sauver leurs placements en péril. Ironie du sort, Belnap percevait sa mission comme étant l'élimination des détenteurs d'obligations, ou encore l'élimination des obligations. Il développa une aversion envers les dettes et prit la résolution de placer la Consolidated dans une situation où elle n'aurait jamais besoin d'emprunter de l'argent. En fait, la société remboursa régulièrement les obligations, jusqu'à ce qu'en 1955 elle se retrouva sans dette à long terme."<sup>4</sup>

Même si la situation de l'industrie des pâtes et papiers se trouva graduellement améliorée à partir de la fin des années trente, la Consolidated Paper ne recommença à verser des dividendes à ses actionnaires qu'en 1945. On dut attendre la fin du second conflit mondial pour moderniser les équipements et accroître la capacité de production. Rétablir la santé financière de la compagnie demeura longtemps la priorité.

Si les créanciers firent tout pour préserver leurs investissements, allant même jusqu'à "limoger" la direction en place en 1930, il ne semble pas qu'ils aient par la suite cherché à prendre le contrôle direct de la compagnie. Retenant sans doute les leçons de l'"aventure" Holt/Gundy, ils préférèrent plutôt laisser la direction de la société

industrielle à des hommes efficaces, à des "spécialistes". Mais il y a plus. Non seulement la direction quotidienne de la société fut-elle confiée à Belnap et à son équipe, mais il y a tout lieu de croire qu'à la fin des années quarante les cadres en étaient venus à déterminer eux-mêmes les politiques à moyen et à long termes. C'est du moins ce qui ressort d'un extrait d'un texte déjà cité, et traitant des rapports entre Belnap et le conseil d'administration:

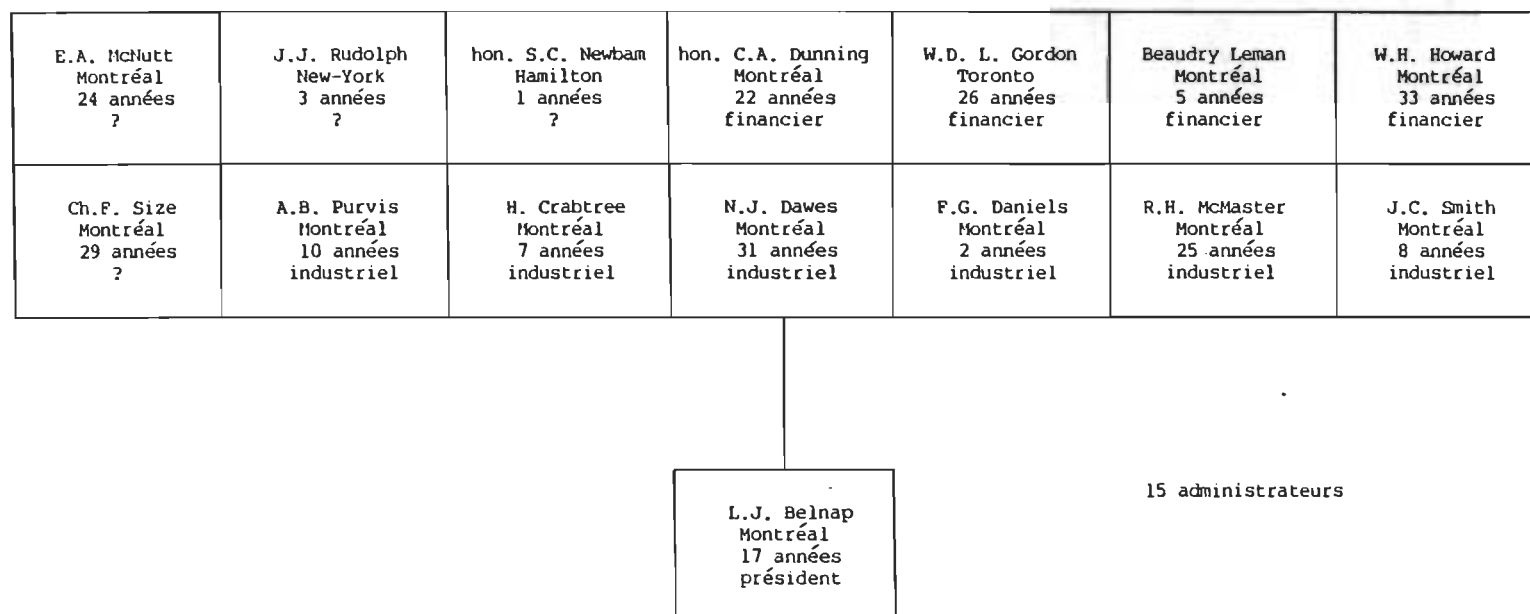
"(Belnap) menait (les) réunions du conseil d'une main de fer. Les états financiers n'étaient remis aux administrateurs que bien après le début de la réunion et on leur retirait tout aussi rapidement à la fin de la séance. "Les salles de conseil ont des oreilles", aimait-il à dire. "Les administrateurs ne doivent pas en savoir trop". Après avoir fait rapport Belnap demandait pour la forme: "il y a-t-il des questions?" et il donnait rapidement un coup de marteau pour déclarer la séance levée. Lorsque Charles Sise, un administrateur de la société qui était également président de la Bell Telephone répondit un jour: "Une minute, Monty", Belnap répliqua: "La séance est déjà levée."<sup>5</sup>

On le voit, la Consolidated Paper des années 1931-50 était tout le contraire d'une entreprise dominée par les représentants d'un tout-puissant capital financier; et les agissements de J.L. Belnap tels que décrits ici n'ont somme toute rien à voir avec l'attitude respectueuse d'un quelconque subalterne. Le redressement de la Consolidated Paper s'est fait au prix d'une redéfinition de sa direction.

Lorsque la situation du marché s'améliora et que l'endettement diminua, l'entreprise put compter sur une nouvelle période d'expansion. Les connaissances techniques et les qualités d'organiseurs des cadres supérieurs furent alors pleinement mises à contribution. D'où leur émergence au cours des années 1945-50, alors que la Consolidated Paper diversifiait ses activités et augmentait sa capacité de production. Comme le montrent les organigrammes des pages suivantes, la haute direction connut des transformations majeures entre 1930 et 1950. Ces modifications à la direction de la Consolidated Paper se situent pour l'essentiel entre 1945 et 1948 et témoignent de l'importance grandissante des cadres supérieurs au sein de son appareil administratif. En 1950, à l'exception de la présidence (Belnap), tous les postes de cadres supérieurs étaient détenus par des hommes ayant fait partie de l'une ou l'autre des sociétés papetières qui ont précédé la Consolidated Paper (Laurentide, Belgo, Wayagamack, Canada Power and Paper et St. Maurice Valley Corp.). On peut donc soutenir qu'après la deuxième guerre mondiale, la Consolidated Paper vit le retour en force des cadres supérieurs qui avaient été relégués à des tâches subalternes par le remaniement de 1931 et la période d'austérité qui suivit.

### Organigramme 3: la direction de la Consolidated Paper Corp. Ltd. en 1932

Consolidated Paper Corp. Ltd 1932



# Organigramme 4: la direction de la Consolidated Paper Corp. Ltd. en 1950

## Consolidated Paper 1950

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| président du c.a.                                       |  |   |  |  |  |
| L.J. Belnap *<br>Montréal<br>18 années<br>adm. interne  | R. McMaster *<br>Montréal<br>25 années<br>industriel | N.J. Dawes *<br>Montréal<br>31 années<br>industriel | E.A. McNutt *<br>Montréal<br>24 années<br>?                            | C.A. Dunning *<br>Montréal<br>22 années<br>financier               |  |
| Col. W.D.L. Gordon<br>Toronto<br>26 années<br>financier | W.H. Howard<br>Montréal<br>33 années<br>financier    | Ch.F. Size<br>Montréal<br>29 années<br>financier    | G.M. Todd<br>Montréal<br>23 années<br>?                                | F. Faure *<br>Shawinigan<br>27 années<br>adm. interne              |  |
|   |  |   | 10 administrateurs<br>(25.8 années)                                    |  |  |
| G.W. Hodgson<br>22 années<br>secrétaire<br>**2-3-4      | D.L. Adams<br>27 années<br>trésorier<br>**1-4        | G.W. Hobart *<br>16 années<br>président             | G. Henderson<br>13 et 25 années<br>vice-président<br>et contrôleur **1 | R Collins<br>12 et 14 années<br>vice-président<br>et "manager" **1 | F. Faure<br>19 années<br>vice-président<br>**2-3 |

6 cadres supérieurs

\* membres du comité exécutif

\*\* hauts cadres ayant fait partie de: 1-Wayagamak  
2-Belgo  
3-St.Maurice Valley Corp  
4-Canada Power and Paper

## 2) l'Aluminum Limited et l'Alcan

Dans le premier quart du XXe siècle, l'Alcoa de Pittsburg n'exploita au Canada que l'aluminerie de Shawinigan. A partir des années vingt cependant, elle élargit substantiellement la base de ses activités canadiennes, procédant notamment à de gigantesques investissements au Saguenay. De plus, sa filiale canadienne, la Northern Aluminum (Aluminum Company of Canada à partir de 1925), devint l'instrument par lequel l'Alcoa participa aux cartels internationaux de l'aluminium de 1923 et 1926. Enfin, dans le but de profiter de la flexibilité des lois canadiennes sur les monopoles, l'Alcoa créa en 1928 l'Aluminum Limited (holding), société à charte canadienne à qui elle confia l'ensemble de ses intérêts à l'extérieur des Etats-Unis, dont l'Aluminum Company of Canada.

Deux grandes hypothèses ont été avancées pour expliquer la création de l'Aluminum Limited. Selon R.J. Davie, auteur d'une étude sur l'Alcan, les buts de l'Alcoa en créant l'Aluminum Limited étaient on ne peut plus clairs:

"Of course, the American government was not ignorant of the relationship Alcoa had with Altd. and once again the threat of anti-trust actions faced the North American monopoly. Foreseeing the possibility of trouble, Alcoa obtained a Canadian charter

for Altd. on May 31, 1928. On June 4 of the same year she transferred all her foreign properties (...) to Altd. in exchange for 490,000 shares of the latter's stock."<sup>6</sup>

Davie souligne que cette émission/acquisition d'actions donnant naissance au holding Aluminum Limited n'était pas nécessaire pour le contrôle des filiales de l'Alcoa situées à l'extérieur des Etats-Unis, puisque la compagnie américaine détenait généralement 100% des actions de ses filiales. En distribuant les titres de l'Aluminum Limited à leurs actionnaires au prorata de leur participation dans Alcoa, les dirigeants de cette dernière créaient une société de portefeuille juridiquement distincte (soustraite aux lois anti-monopoles américaines), tout en conservant aux Mellon, Hunt et Davis le privilège d'y élire leurs représentants.

Dans une étude commandée par la commission royale d'enquête sur le regroupement des sociétés, Maule et Litvak affirment au contraire que la création de l'Aluminum Limited était "dictée davantage par les ambitions de certains au niveau de la direction (...) que par la crainte d'une intervention du gouvernement en vertu de la loi anti-trust."<sup>7</sup> Ces auteurs expliquent qu'en 1928, Roy A. Hunt (fils d'un des co-fondateurs de l'Alcoa) et E.K. Davis (frère du président A.V. Davis) espéraient être nommés à la présidence de l'entreprise. La fondation de Aluminum Limited aurait permis

de couper la poire en deux, la présidence de Alcoa revenant à Hunt alors que la responsabilité des intérêts de la compagnie à l'extérieur des Etats-Unis était confiée à E.K. Davis.

A notre avis, il est probable qu'avec ou sans l'épisode Hunt/Davis la création d'une entité juridique distincte de l'Alcoa eût été considérée à un moment ou à un autre de son procès d'internationalisation. Il est par contre contestable que sans la pression des lois anti-trust, et la nécessité impérieuse d'une telle séparation, les tensions internes et les querelles de succession eussent nécessairement débouché sur une scission de la société. Les velléités de pouvoir des Hunt et Davis ont tout au plus précipité l'élaboration d'un plan permettant à l'Alcoa de se soustraire aux lois anti-monopoles américaines.

L'Alcoa créa donc l'Aluminum Limited en 1928 et E.K. Davis fut chargé de sa direction. Il amena avec lui une équipe entière formée à l'Alcoa; les J.H. Alger, Earl Blough, J.A. Dullea, F.L. Farrell, E. MacDowell, Ed.J. Mejia, Geo. Morgan jr., O. M. Montgomery et R.E. Powell formèrent le noyau dirigeant de l'Aluminum Limited et de l'Aluminum Company of Canada au moins jusqu'à la fin des années cinquante. Dans les premières années de son existence, la majorité des membres du conseil d'administration de l'Aluminum Limited cumulaient



# Organigramme 5: la direction de Aluminum Limited en 1932

Aluminum Limited 1932

|                                      |                                       |  |   |                                     |                                     |                                   |                                     |                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Col. J.H. Price<br>Québec<br>1 année | A. Geoffrion<br>Montréal<br>14 années | Dr. E. Blough<br>New-York<br>21 années | A. Henry-Couannier<br>Paris<br>7 années | E.K. Davis<br>New-York<br>16 années | L. McCarthy<br>Toronto<br>21 années | Ch.H. Morritz<br>Paris<br>1 année | J.P. Van Lane<br>Toronto<br>8 année | J.H. Alger<br>Pittsburg<br>11 années |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|

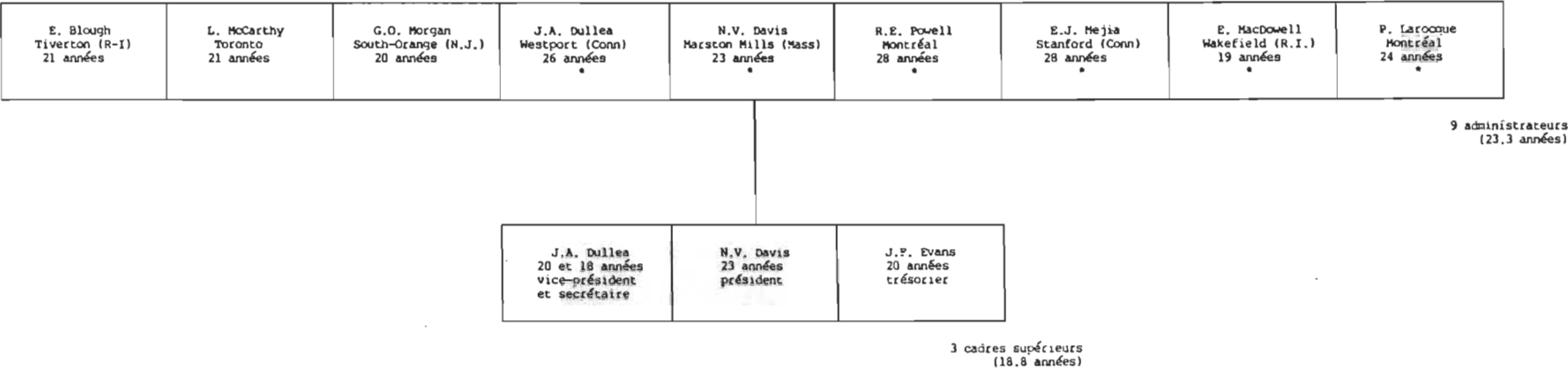
9 administrateurs  
(11.1 années)

|  |  |                                      |  |  |   |   |   |
|--|--|--------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Dr. E. Blough<br>11 années<br>vice-président | A. Henry-Couannier<br>7 années<br>vice-président | E.K. Davis<br>16 années<br>président | L. McCarthy<br>14 années<br>vice-président | Ch.H. Morritz<br>1 année<br>vice-président | J.P. Van Lane<br>7 et 3 années<br>ass.-sec. et ass.-trés. | J.H. Alger<br>11 années<br>secrétaire     | G.O. Morgan<br>3 années<br>trésorier        |
|  |  |                                      |  |  | W.J. Beattie<br>4 années<br>ass.-secrétaire               | L. Braasch<br>3 années<br>ass.-secrétaire | F.L. Farrell<br>3 années<br>ass.-secrétaire |

11 cadres supérieurs  
(6.9 années)

Organigramme 6: la direction de Aluminum Limited en 1950

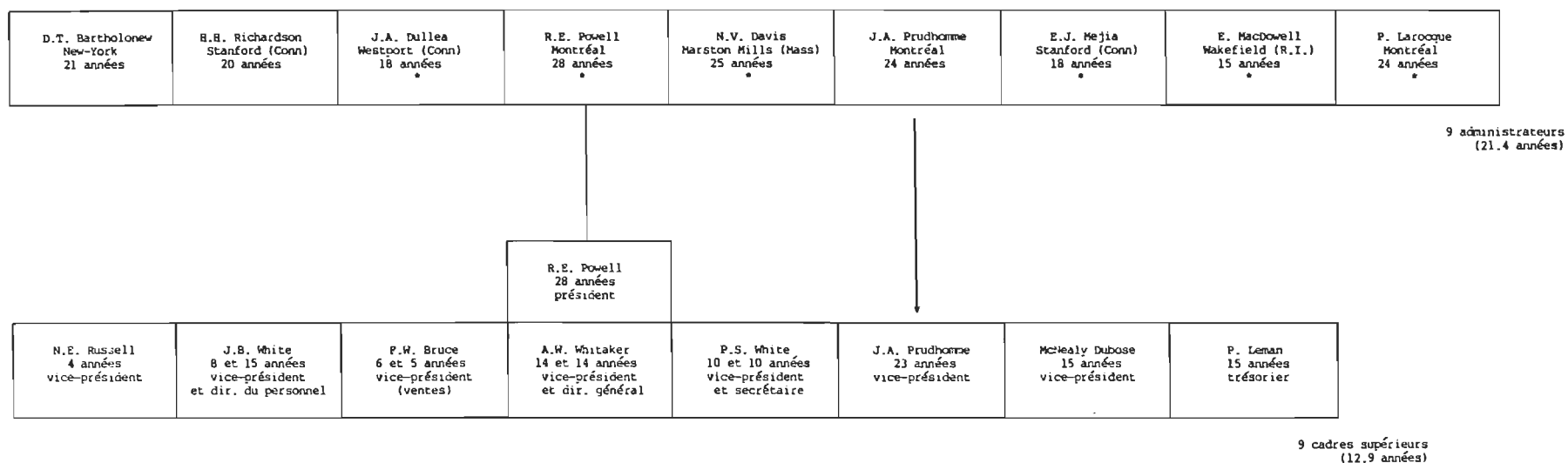
Aluminum Ltd. 1950



\* aussi administrateurs à l'Alcan

## Organigramme 7: la direction de Aluminum Company of Canada 1950

Aluminum Comp. of Canada 1950



\* aussi administrateurs à l'Aluminum Ltd.

aussi des postes de cadres supérieurs. En 1932 par exemple, le conseil d'administration de l'Aluminum Limited était formé de neuf membres dont sept occupaient aussi des postes de cadres supérieurs. Comme l'indiquent les organigrammes des pages précédentes, la structure administrative de Aluminum Limited fut considérablement allégée entre 1932 et 1950. S'il y avait toujours neuf postes au conseil d'administration, le nombre de cadres supérieurs passait par contre de douze à quatre. Or entre 1943 et 1948, Aluminum Company of Canada connaissait une évolution exactement inverse, le nombre de postes de cadres supérieurs passant de sept à treize. Les transformations survenues dans ces deux sociétés peuvent indiquer que l'Aluminum Limited s'en tint de plus en plus à son rôle de holding laissant une plus grande latitude à sa filiale en ce qui concerne l'administration et la direction des usines canadiennes.

Mais en plus d'une modification des rôles attribués à chacune des deux compagnies canadiennes, la période d'après-guerre a marqué le début d'une transformation de la nature même des liens unissant l'Aluminum Limited et l'Aluminum Company of Canada d'une part et l'Alcoa de l'autre. Différents indices semblent en effet montrer que s'amorçait alors le processus de canadianisation de la direction de ces deux premières sociétés. En effet, déjà en 1950, au moins

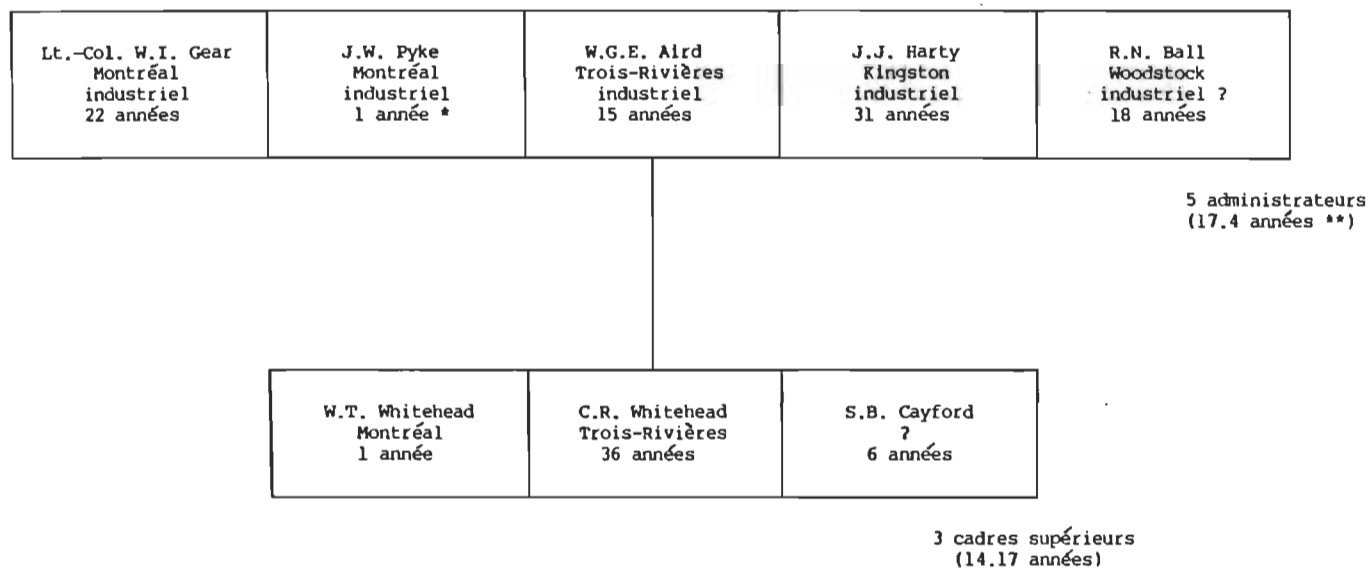
trois des sept vice-présidents de Aluminum Company of Canada n'avaient pas été formés à l'Alcoa et au moins deux étaient d'origine canadienne. Ils furent sans doute les premiers arrivants d'une génération de cadres qui prit la relève après le départ des Whitaker, Powell et autres au cours des années cinquante. La décision de la cour fédérale américaine forçant les actionnaires détenant des titres de l'Alcoa et de l'Aluminum Limited à se départir de l'un ou l'autre de leurs blocs d'actions (1951) vint sans doute accélérer le processus. Notons cependant qu'en 1950 l'Alcoa détenait encore la majorité des postes aux conseils d'administration des sociétés canadiennes.

### 3) la Wabasso

Après le remplacement des métiers à tisser anglais par des machines américaines à la toute fin des années vingt, les dirigeants de la Wabasso ne procédèrent à aucun investissement d'importance. Se contentant de gérer le plus efficacement possible les usines de Trois-Rivières et de Shawinigan, ils adoptèrent une gestion assez peu novatrice. Le caractère familial de l'entreprise est sans doute en partie responsable de cet état de fait. De 1908 au milieu des années cinquante, le président C.R. Whitehead détint l'ensemble des pouvoirs administratifs. Les organigrammes des pages suivantes

# Organigramme 8: la direction de la Wabasso en 1917

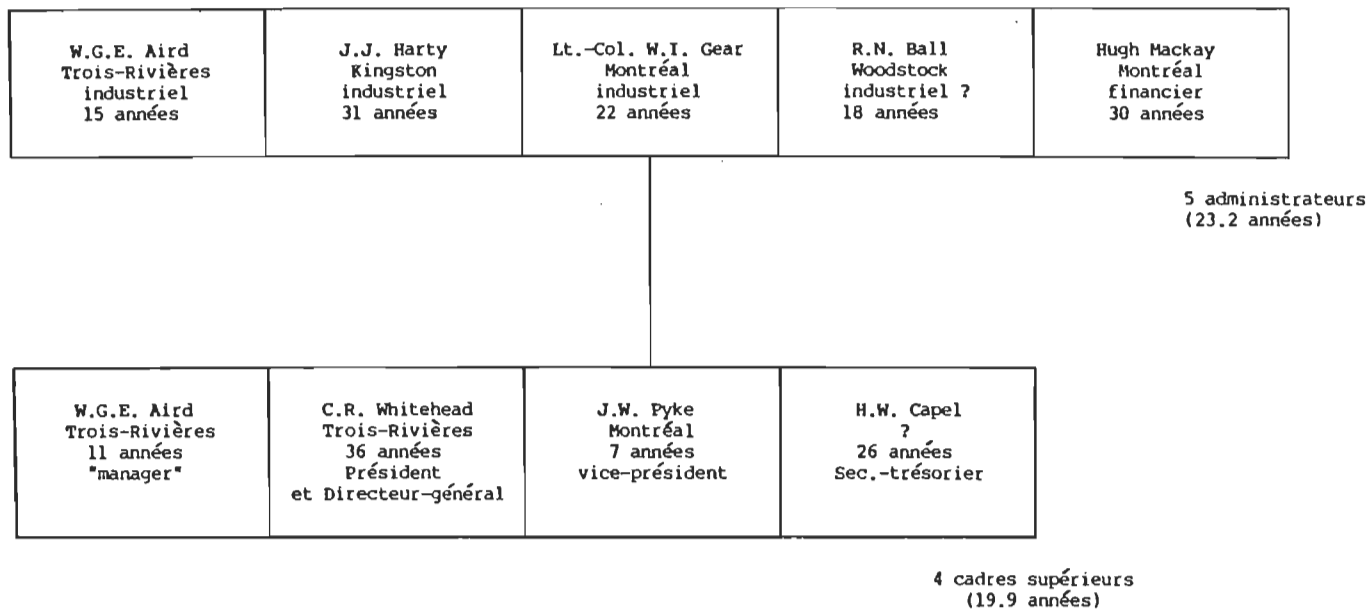
Wabasso 1917



\* En 1918, Pyke devient vice-président  
 \*\* Sans Pyke: 21.75 années

# Organigramme 9: la direction de la Wabasso en 1930

Wabasso 1930



# Organigramme 10: la direction de la Wabasso en 1950

## Wabasso 1950

|   |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| Hugh Mackay<br>Montréal<br>financier<br>30 années | W.J. Whitehead *<br>Trois-Rivières<br>adm. interne<br>23 années | W. Taylor-Balley *<br>Montréal<br>?<br>15 années | N.J. Dawes *<br>Montréal<br>adm. interne<br>20 années                | Ron. L. Moreau<br>Montréal<br>politicien<br>16 années        | O.B. Thornton<br>Montréal<br>financier<br>16 années     |
|   |   |  |  |  |   |
|   |   |  | W.J. Whitehead *<br>Trois-Rivières<br>22 années<br>directeur-général | C.R. Whitehead *<br>Trois-Rivières<br>36 années<br>président | N.J. Dawes *<br>Montréal<br>12 années<br>vice-président |
|   |   |  | H.W. Capel<br>?<br>26 années<br>Sec.-trésorier                       |  |   |

6 administrateurs  
(18.33 années)

4 cadres supérieurs  
(23.75 années)

\* membres du comité exécutif



illustrent d'ailleurs particulièrement bien la permanence exceptionnelle qui caractérise la direction de la compagnie de textile.

La mort de C.R. Whitehead en 1954, et celle de son fils quelques mois plus tard, favorisèrent l'intégration de la Wabasso au groupe industriel Woods de Toronto (1955). L'appartenance au secteur du textile, le caractère familial de l'entreprise et le type de gestion de ses dirigeants sont probablement des phénomènes inter-reliés. Ils contribuèrent d'une manière ou d'une autre à retarder jusqu'au milieu des années cinquante la "modernisation" de la structure administrative de la Wabasso.

#### 4) le groupe Shawinigan Water and Power

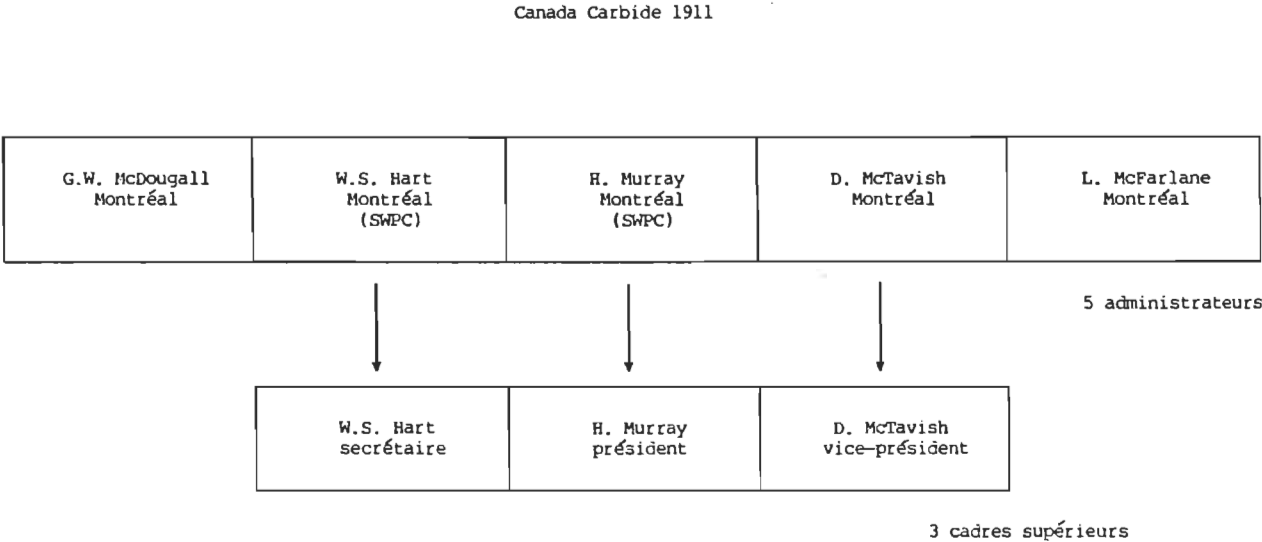
##### la Shawinigan Chemicals

Désireuse de rationaliser ses différentes unités de production, la Shawinigan Water and Power créa en 1927 la Shawinigan Chemicals, fusion de ses filiales du secteur chimique implantées au cours des 25 années antérieures<sup>8</sup>. La Shawinigan Chemicals était considérée à l'époque comme l'un des plus importants complexes industriels au monde dans le secteur de la chimie.

En 1927, la Shawinigan Chemicals était dirigée par un nombre à peu près égal de représentants de la société-mère et de dirigeants (chimistes de formation pour la plupart) issus des filiales. Le conseil d'administration regroupait la presque totalité des titulaires de postes de cadres supérieurs. Notons aussi que la Shawinigan Water and Power était assurée d'une présence déterminante à la direction de sa filiale puisqu'elle détenait trois postes clés: la présidence, la 1<sup>ère</sup> vice-présidence et le poste de secrétaire.

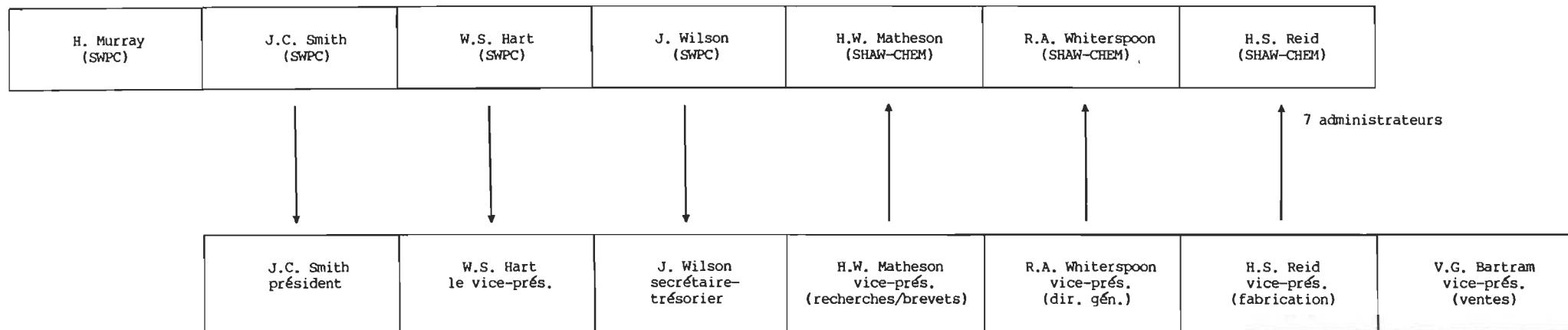
Comme cela avait été le cas lors du premier conflit mondial, la demande de guerre vint fouetter à nouveau le développement du secteur de la chimie en Mauricie. La Shawinigan Chemicals profita en effet des années 1939-45 pour augmenter et diversifier sa production. De nouvelles unités furent ajoutées à un complexe industriel déjà considérable et la compagnie participa à la création de nouvelles sociétés. Malgré une croissance marquée, l'organisation administrative (en terme de nombre de postes) était à peu près la même en 1950 qu'en 1927. Six des sept cadres supérieurs étaient aussi membres du conseil d'administration. En 1927 la société-mère détenait donc des postes stratégiques au niveau de la haute direction ainsi que de la majorité des voix au conseil d'administration. Par contre, vers 1950 les représentants du

Organigramme 11: la direction de la Canada Carbide (Shaw. Chem) en 1911



# Organigramme 12: la direction de la Shawinigan Chemicals en 1927

Shawinigan Chemicals 1927

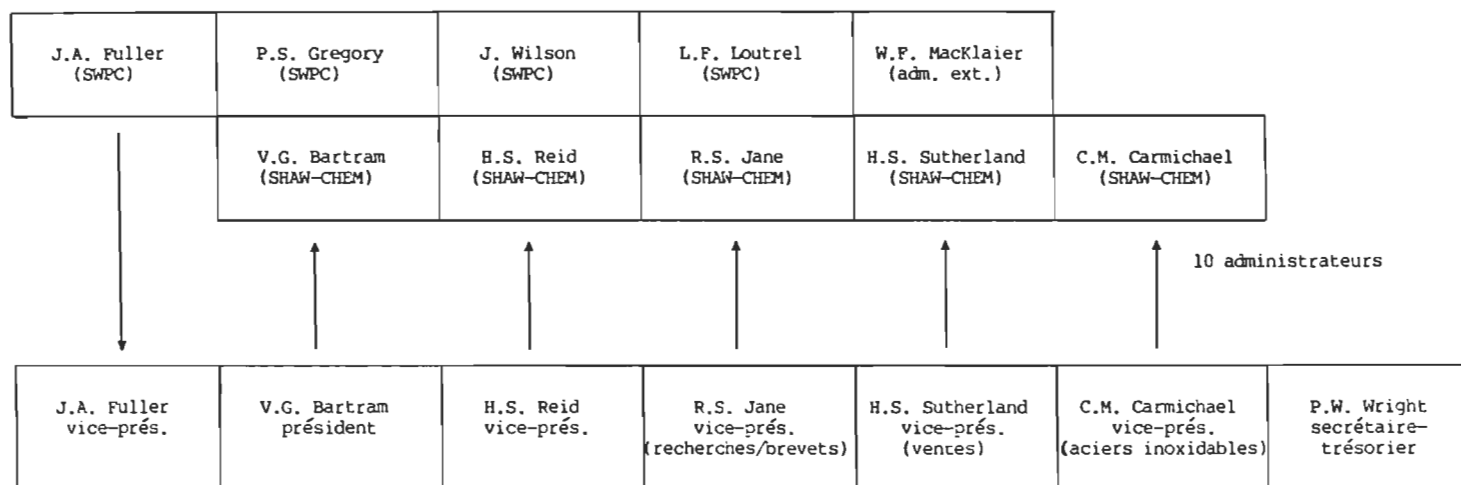


7 administrateurs

7 cadres supérieurs

# Organigramme 13: la direction de la Shawinigan Chemicals en 1950

Shawinigan Chemicals 1950



10 administrateurs

7 cadres supérieurs

secteur de la chimie menaçaient directement la prépondérance de la Shawinigan Water and Power au conseil d'administration (voir les organigrammes des pages précédentes). C'est que la Shawinigan Chemicals acquit entre 1927 et 1950 une autonomie relativement grande par rapport à la Shawinigan Water and Power.

#### la Shawinigan Water and Power

A la Shawinigan Water and Power, les années trente furent marquées par le départ de la première génération de dirigeants (l'équipe de J.E. Aldred) et l'arrivée d'un nouveau groupe à la tête de la compagnie. En même temps, sa structure administrative se voyait considérablement élargie. Au début des années trente en effet, on ne comptait que sept postes de cadres supérieurs; en 1950 leur nombre était passé à quinze. De plus, aucun des dirigeants de 1950 n'était en poste vingt ans plus tôt.

Qui étaient ces nouveaux dirigeants? En fait, dans presque tous les cas, il s'agissait d'individus ayant derrière eux de longues années de service à la compagnie d'électricité<sup>9</sup>. C'était d'ailleurs un point d'honneur chez ces cadres qui écrivaient en 1948:

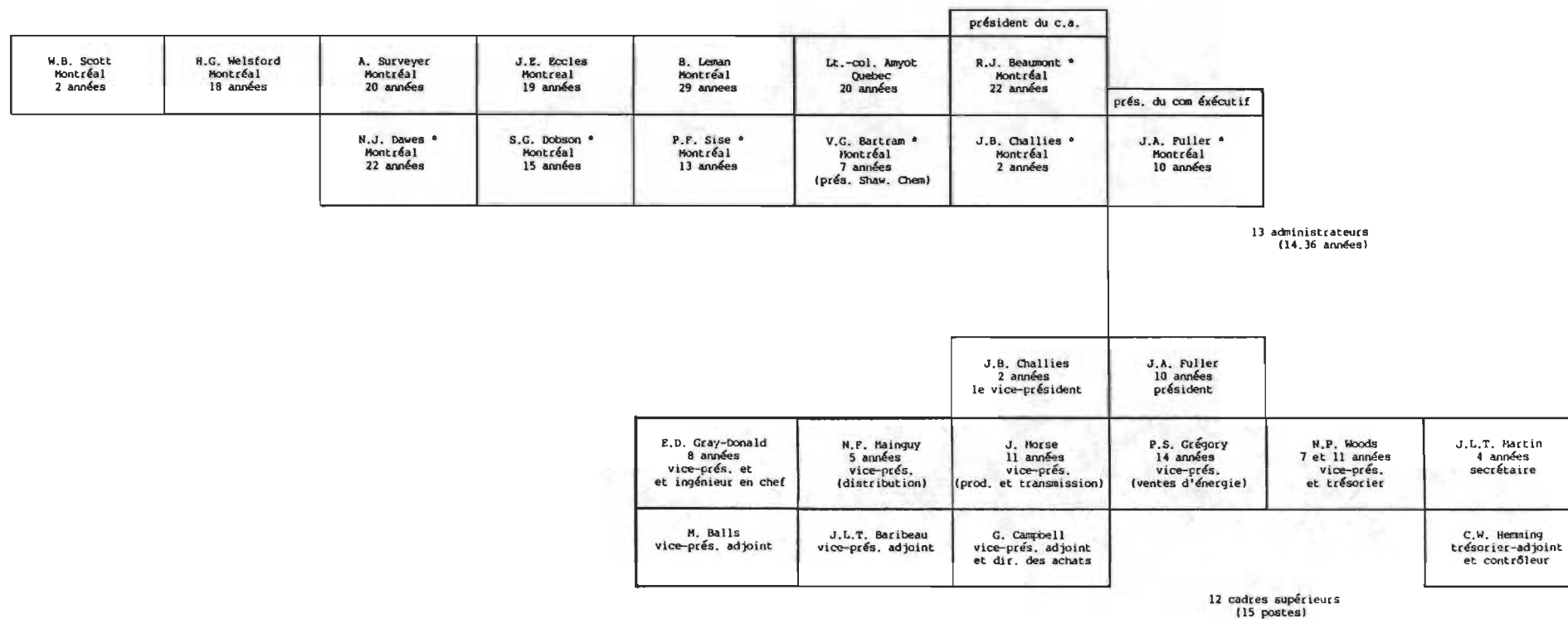
"We believe that our Company is well managed. With very few exceptions our managerial employees have risen through the ranks and occupy their present positions as a result of hard work and proven ability over a long period of years."<sup>10</sup>

Comme en 1930 (voir organigramme à la page suivante), le conseil d'administration de 1950 ne comptait que treize postes. Il avait connu cependant un renouvellement presque complet de ses effectifs. En effet seul Beaudry Leman était déjà en poste vingt ans plus tôt. Signalons que les cadres supérieurs détenaient quatre sièges au conseil d'administration dont les deux postes les plus importants: celui de président du conseil d'administration (R.J. Beaumont) et celui de président du comité de direction ou "executive committee" (J.A. Fuller).

La Shawinigan Water and Power était nettement sous contrôle interne en 1950. Un total de 16,342 actionnaires se partageaient les 2,178,250 actions ordinaires de la compagnie. Par ailleurs, l'analyse de documents d'archives<sup>11</sup> a permis de constater que le conseil d'administration n'était plus en définitive qu'une instance de pure forme, et qu'en pratique le comité de direction s'en tenait aux avis des hauts cadres. C'était au "management committee" (comité de direction composé des principaux cadres supérieurs), formé en 1944, qu'étaient

# Organigramme 14: la direction de la Shawinigan Water and Power Comp. en 1950

Shawinigan Water and Power 1950



\* membres du comité exécutif



discutées les orientations et les stratégies de la compagnie.

\* \* \* \* \*

L'étude de l'évolution interne des entreprises révèle donc l'emprise croissante de l'"homme d'entreprise" au fur et à mesure que l'on avance dans le deuxième tiers du XXe siècle. Que ce soit en termes d'une montée du pouvoir des hauts cadres face aux détenteurs du capital, ou de l'autonomie grandissante des filiales face à leur maison-mère, un fait se dégage: au milieu du XXe siècle, on ne pouvait plus diriger l'entreprise géante de l'extérieur. Au fil d'un processus s'étendant sur un bon demi-siècle et prenant appui sur la naissance de l'entreprise de grande échelle, le "tycoon" de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle avait été graduellement remplacé par des hommes de carrière comme figures dominantes de la firme géante.

Plusieurs données relatives à l'ensemble des dirigeants des quatre entreprises témoins viennent confirmer l'hypothèse de la montée des hommes de carrière au sein des appareils administratifs<sup>12</sup>. Il y a d'abord l'accroissement sensible de l'âge moyen:

Tableau 3  
Age moyen des dirigeants

|                              | 1911 | 1930 | 1950 |
|------------------------------|------|------|------|
| administrateurs externes     | 54.2 | 53.4 | 63   |
| adm. internes et cadres sup. | 45.4 | 50.8 | 59.3 |

sources: Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Les titulaires de postes administratifs, qu'ils fussent membres du conseil d'administration ou cadres supérieurs, étaient de plus en plus âgés au fur et à mesure que l'on avance dans le XXe siècle. Cet accroissement de l'âge moyen est particulièrement sensible chez le groupe des administrateurs internes et des cadres supérieurs. Ce phénomène de vieillissement s'accélérera après 1930. En effet, entre 1911 et 1930, la moyenne pour le groupe des administrateurs externes demeura sensiblement la même alors que chez le groupe des administrateurs internes et des cadres supérieurs elle connut une hausse de 5 années. Après 1930, l'âge moyen augmenta chez les membres des deux groupes de dirigeants (respectivement de 10 et 9 années).

En moyenne plus âgés au milieu du XXe siècle, les

cadres supérieurs accédaient aussi plus tardivement à leurs charges:

Tableau 4  
Age à l'obtention du plus haut poste  
(administrateurs internes et cadres supérieurs)

|                              | 1911 | 1930 | 1950 |
|------------------------------|------|------|------|
| adm. internes et cadres sup. | 44.9 | 44.8 | 50.8 |

sources: Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Comme ce tableau l'indique, l'âge à l'obtention du plus haut poste resta sensiblement le même entre 1911 et 1930. Toutefois, il s'éleva de six ans entre 1930 et 1950. Cet accroissement est relativement important mais ne peut témoigner à lui seul de l'ampleur des transformations de l'appareil administratif des entreprises étudiées. Il faudrait en plus connaître le nombre d'années au service de la compagnie<sup>13</sup>. Malheureusement, nous ne disposons pas des informations pour établir un tel profil.

En 1950, les dirigeants de la grande entreprise en Mauricie sont donc plus vieux et accèdent à leur fonction à un

âge plus avancé que leurs prédécesseurs. Ils s'en démarquent aussi par un plus haut taux de scolarisation.

Tableau 5  
Dirigeants diplômés universitaires  
(en %)

|                              | 1911 | 1930 | 1950 |
|------------------------------|------|------|------|
| administrateurs externes     | 18.8 | 36.4 | 60   |
| adm. internes et cadres sup. | 26.7 | 45   | 71.1 |

sources: Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Ce tableau l'illustre bien, le diplôme acquit une importance grandissante avec les années. Dans le groupe des administrateurs externes comme dans celui des administrateurs internes et des cadres supérieurs, la progression est constante. Les cadres supérieurs étaient en moyenne plus scolarisés que les administrateurs externes. En effet, de 1911 à 1950, la proportion de diplômés chez les cadres supérieurs s'est maintenue environ 10% plus élevée que chez les administrateurs externes. Quoi qu'il en soit, le diplôme universitaire s'imposait vers 1950 comme un préalable; et ce même pour des hommes comme N.V. Davis, N.J. Dawes ou P.F. Sise, pourtant assurés de succéder à leurs pères à la

haute direction de l'entreprise.

Les informations recueillies concernant l'évolution de l'appareil administratif des grandes entreprises en Mauricie, de même que les données concernant le groupe social pris dans son ensemble, confirment notre hypothèse de l'émergence de "l'homme d'entreprise". Nettement plus scolarisés que leurs prédécesseurs, les hommes à la tête de la grande entreprise vers 1950 semblent plus organiquement intégrés à cette dernière. L'époque où les Biermans, Aldred, Chahoon et autres intervenaient personnellement pour orienter le développement régional est désormais révolue.

## B) Le grand patronat et la Mauricie après 1930

Deux mutations majeures vinrent modifier le type d'intervention du grand patronat en Mauricie après 1930. D'abord, la perte de confiance qui résulta de la crise économique; deuxièmement, le remplacement de la génération des bâtisseurs confiants en leur mission et fortement "interventionnistes", par des carriéristes. Contrairement à leurs prédécesseurs, les hommes en place après le deuxième conflit mondial ne s'identifièrent pas personnellement à la région et ne cherchèrent plus directement à en assurer le développement. Les années 1945-50, en particulier, furent marquées par une distance grandissante entre les grandes sociétés industrielles et le milieu. Par ailleurs, face à la montée des revendications ouvrières à partir du milieu des années trente, le néo-paternalisme perdit de son efficacité et fut remplacé par une approche des relations de travail fondée essentiellement, sinon exclusivement, sur les contrats de travail.

Les années 1935-50 apparaissent aussi comme une longue période de transition marquant le passage progressif à une société tournée vers la consommation de masse. Ce phénomène majeur mériterait à lui seul une étude approfondie. Quoiqu'il

en soit, il est clair qu'en 1950, les grandes décisions affectant l'avenir de l'économie régionale allaient être prises désormais anonymement par des hommes intégrés à l'entreprise géante. Le cas de la Shawinigan Water and Power servira d'abord d'exemple pour mesurer concrètement l'ampleur du désengagement de la grande entreprise en région. Puis, seront examinées les transformations survenus dans les relations de travail.

a) Le désengagement des entreprises vis-à-vis le milieu régional, l'exemple de la Shawinigan Water and Power

En ce qui concerne le développement régional, la Shawinigan Water and Power fut sans doute la plus impliquée de toutes les sociétés industrielles oeuvrant en Mauricie. Dons de terrains, construction d'une ligne de chemin de fer, création d'une compagnie de tramways, autant d'exemples qui ont déjà permis d'illustrer ce phénomène. Les années trente et quarante virent pourtant un recul de plus en plus marqué de la stratégie d'avant-crise. Vers 1950 la rupture était complète. Non seulement les grandes entreprises avaient-elles cessé de lancer de nouveaux services publics ou quasi-publics, mais elles se départirent aussi d'à peu près tous ceux qu'elles avaient créés au cours des trente années antérieures.

Le Shawinigan Falls Terminal Railways par exemple. Cette compagnie avait été fondée en 1903 par la Shawinigan Water and Power dans le but de gérer l'exploitation de la ligne de chemin de fer reliant chacune des usines de Shawinigan au Chemin de fer du Grand Nord. Or à la fin des années quarante, elle utilisait encore pour l'essentiel du matériel datant du tout début du siècle. Il devenait de plus en plus urgent pour la compagnie de remplacer cet équipement désuet par du matériel plus récent. En 1948, les dirigeants de la Shawinigan Water and Power durent songer notamment à l'achat d'une nouvelle locomotive au coût de \$125,000. Peu intéressés à investir dans une entreprise qu'ils jugeaient maintenant non-rentable et sans rapport avec leurs activités principales, ils choisirent plutôt de se départir de leurs titres dans le Shawinigan Falls Terminal Railways. Le contraste entre les propos des dirigeants de la Shawinigan Water and Power justifiant alors la vente de cette filiale, et ceux de leurs prédécesseurs est singulièrement frappant. Une publication de la compagnie, datant de la fin des années dix, vantait en ces termes les avantages qu'offrait la ville de Shawinigan aux industries:

#### "Transportation Facilities

The Power Plants and the various industrial establishments are all easily



accessible by rail connection through the Shawinigan Falls Terminal Ry., acting as a link in handling and distributing freight between the two Railway Companies and the industrial concerns.

The Shawinigan Falls Terminal Ry. is electrically operated and being separate and apart from the Railway Companies assures the industries the benefit of two competing lines."<sup>14</sup>

Les préoccupations régionales des dirigeants de la Shawinigan Water and Power du début du siècle cédèrent la place vers 1945-50 à une pure logique de rentabilité financière:

"In view of the fact that under this arrangement the Shawinigan Company, as owner of all shares of the Terminal Railway, cannot make any profit, there would not appear to be any advantage for the Terminal Railway Company to do any financing on its own behalf or for the Shawinigan Company to advance funds for this expenditure."<sup>15</sup>

La vente du Shawinigan Falls Terminal Ry. ne fut pas un cas isolé. La Three Rivers Traction qui exploita une ligne de tramway puis d'autobus, et même l'hôtel Cascade Inn de Shawinigan connurent un sort semblable<sup>16</sup>. Les dirigeants de la Shawinigan Water and Power cessèrent aussi de louer des logements à leurs employés. Au début du siècle, la compagnie d'électricité en avait construit un assez grand nombre. Or à la fin des années quarante, ces habitations nécessitaient d'importants travaux de rénovation. Pour s'en départir, la

haute direction prétextait cette fois l'injustice commise envers les employés ne bénéficiant pas de ces loyers à prix modiques:

"It was pointed out by Mr. Beaumont that there are 126 Company-owned dwellings in Shawinigan Falls, most of them 30 years old or more and in need of modernization. Present low-rentals charged to employees do not even cover cost of maintenance and taxes, before depreciation and return of capital investment. Furthermore, there is a feeling amongst employees that it is unfair for some employees to have the benefit of very low rentals which are not available to others.

After full discussion of the problem it was agreed that it would be desirable for the Company to dispose off all Company-owned dwellings in Shawinigan Falls by selling them to employees. (...)"<sup>17</sup>

Abandon de politiques favorisant l'achat à rabais par les employés d'appareils électriques, ventes des terrains appartenant à la compagnie, les exemples illustrant la distance croissante de la compagnie face au milieu sont nombreux. Il est manifeste qu'à la fin des années quarante, la Shawinigan Water and Power a changé de stratégie et procède sciemment à un désengagement vis-à-vis du milieu régional.

Qu'en fut-il des autres grandes sociétés industrielles en Mauricie? Les informations recueillies indiquent qu'elles connurent une mutation tout à fait comparable à la Shawinigan Water and Power. L'ampleur du phénomène de désengagement varia en proportion du degré d'implication atteint dans la période

d'avant-crise. A l'aube des années cinquante, le patronat concentra plutôt ses efforts d'encadrement aux loisirs des travailleurs. On assista en effet alors à l'essor de toute une série d'activités culturelles et sportives. Les colonies de vacances pour les enfants des employés et les équipes de baseball connurent par exemple un succès considérable. Ainsi, ce ne sont plus les Biermans, Chahoon et autres qui, jouant de leur influence, organisent les loisirs, mais l'entreprise en tant qu'organisation, et, derrière elle, des hommes peu intéressés au développement régional.

#### b) De nouvelles relations de travail

Jusqu'aux années trente une certaine "paix sociale" avait caractérisé les relations de travail en Mauricie. Le nombre croissant de grèves à partir du milieu de la décennie, les batailles engagées pour l'accès à la syndicalisation et, plus généralement, la montée du militantisme syndical, sont à eux-seuls suffisants pour attirer l'attention sur les profondes mutations qui surviennent alors dans les relations patronat/ouvriers. La crise, et le traumatisme qui l'accompagna, ne se limita pas à miner la confiance des dirigeants d'entreprise, elle marqua tout autant les travailleurs. C'est pourquoi, à partir des années trente, le

patronat prit progressivement conscience des limites du néo-paternalisme en tant que stratégie et du peu d'échos qu'il trouverait désormais chez les travailleurs. De plus, la nouvelle génération de dirigeants ne participait plus à cette vision organisatrice du monde qui avait caractérisé leurs aînés. Ainsi, non seulement le patronat des années quarante ne pouvait-il plus user du néo-paternalisme comme stratégie, mais il n'était plus en mesure d'en assumer l'aspect "vécu". Ces nouveaux dirigeants, intégrés à l'entreprise géante, ayant un profil de carrière et une formation tout à fait différente de leurs prédécesseurs, ne pensaient plus en termes de région mais d'un espace socio-économique beaucoup plus vaste. L'aspect "vécu" du paternalisme patronal disparut donc en même temps que l'aspect "stratégie". Ils laissèrent place à un nouveau type de relations de travail.

Par quoi remplaça-t-on l'approche paternaliste des relations de travail? Notre hypothèse est que les années 1935-50 virent la généralisation d'une approche centrée sur le contrat collectif de travail. Les travaux d'économistes tels M. Aglietta ou B. Coriat et ceux aussi de M. Castells<sup>18</sup> ont souligné l'importance de la généralisation de la convention collective à partir des années trente. Chapeauté par une nouvelle législation du travail, le contrat collectif permit de circonscrire l'usage de la grève à des moments bien

déterminés et d'assurer au patronat la paix sociale le reste du temps. Par ailleurs, les années trente et quarante virent le patronat pousser de plus en plus loin les mesures de rationalisation du travail entreprises au cours des deux décennies antérieures. Les gains de productivité engendrés par ces pratiques permirent à leur tour une hausse importante des salaires.

Pour ces hommes de carrière, diplômés des grandes universités, le taylorisme et le fordisme offraient de grands attrait. A la différence de leurs aînés toutefois, ils ne se croyaient pas investis de quelque mission salvatrice. L'intérêt qu'ils portèrent à l'étude du procès de travail fut strictement une question de rendement. La mystique de ceux qui, comme Taylor, lancèrent des campagnes pour "l'organisation scientifique du travail" avait été remplacée par une pure rationalité capitaliste, l'idéologie intégrée au fonctionnement de la grande entreprise. A l'usine de l'Alcan de Shawinigan par exemple, c'est sans tambour ni trompette que l'on créa vers 1940 un "time study department", lequel devait présider à l'élaboration d'un nouveau type de ligne de production<sup>19</sup>.

Ce n'est pas sans exception que le patronat de la grande entreprise en Mauricie accepta la généralisation de la

syndicalisation et mise sur l'augmentation de la productivité engendrée par les nouvelles techniques de production. Les dirigeants de la Wabasso refusèrent longtemps de reconnaître les organisations ouvrières<sup>20</sup> et misèrent plus que jamais sur la main d'oeuvre à bon marché. A la fin des années quarante, le syndicat des employés de la Wabasso estimait qu'environ 250 travailleuses de moins de seize ans étaient embauchées à l'usine de Trois-Rivières. La compagnie procédait même à des enquêtes auprès des familles shawiniganaises dans le but inavoué de recruter des jeunes filles. Le secrétaire du conseil central de Trois-Rivières des syndicats c.n.c. écrivait à ce sujet:

"La sollicitude de la compagnie, cette bonté qu'elle affiche en faisant visiter les foyers de ses employés par des spécialistes en enquêtes, en recherches, en perquisitions, tout cela est cousu de fil blanc.

(...)Quand on sait que les visiteuses qui remplissent ces questionnaires en profitent pour découvrir au sein des familles les petites jeunesses en bas de seize ans et les solliciter instamment à entrer à l'usine Wabasso, en disant à la mère de famille, "ça vous fera un salaire de plus"; il est évident que ce système permettra aussi à la compagnie Wabasso de maintenir des salaires ridicules pour le père et les autres enfants qui travaillent à l'usine, vu que la famille peut toujours vivre en recevant plusieurs petits salaires."<sup>21</sup>

L'attitude des dirigeants de la Wabasso semble

cependant avoir été exceptionnelle en ce qui concerne la grande entreprise en Mauricie. Il est clair que les années qui suivirent l'adoption du "New Deal" de Roosevelt (et de son équivalent canadien) virent une rupture radicale avec la période précédente. La reconnaissance des organisations syndicales, une hausse des salaires permettant l'accès à la consommation de masse et, plus généralement, l'abandon du néo-paternalisme au profit d'une approche contractuelle des relations de travail furent désormais la norme pour la grande entreprise en Mauricie.



## NOTES DU DEUXIEME CHAPITRE DE LA SECONDE PARTIE

## LA PERIODE 1930-1950

- (1) Voir Pierre Lanthier, "stratégie industrielle et développement régional: le cas de la Mauricie au XXe siècle", in RHAF, vol. 37 no. 1, juin 1983, p.3-19.
- (2) La Consolidated Paper, en plus de ses usines mauriciennes, possédait dès sa création en 1931 des unités de production à Windsor Mills, à Québec et à Port-Alfred. Entre 1910 et 1950, la Shawinigan Water and Power connaît pour sa part une expansion pan-québécoise qui lui assura la part du lion du marché québécois de l'électricité. En 1931, l'Aluminum Limited avait déjà implanté des usines en Norvège, en Grande-Bretagne, en Suisse, en Allemagne, en Inde et au Japon. En 1939, elle exploitait aussi des usines en Yougoslavie, en Chine, en France, en Grèce, en Australie et en Birmanie. Après 1945, la compagnie poursuit une expansion mondiale qui l'amena, au début des années 1970, à exercer des activités dans une trentaine de pays différents. En 1950, la Wabasso était en fait la seule grande entreprise née en région à ne pas avoir débordé le cadre mauricien.
- (3) "La Canada Power and Paper, les manipulations boursières de Holt et Gundy", in supplément de Forêt et Conservation, publié à l'occasion du 50e anniversaire de la Consolidated Bathurst Inc, mai 1982, p.28.
- (4) "La Consolidated Paper", in supplément de Forêt et Conservation...30.
- (5) "La Consolidated Paper", in supplément de Forêt et Conservation...30.
- (6) R.J. Davie, Canadian Complicity in the building of economic empire, the case of Aluminum, thèse M.A., Univ. de Saskatchewan, 1971, p. 54.
- (7) Alcan Aluminium Ltée., une étude de cas, commission d'enquête sur le groupement des sociétés, publication #13, Ottawa, 197-, p. 7.
- (8) La première guerre mondiale avait été à cet égard un puissant catalyseur: création en 1915 de la Canadian Electro Product (Acétone), de la Canadian Electro Metals (magnésium), de la Canadian Electrode Comp. (électrodes), et, en 1916, de la Shawinigan Electro Products Co. of Baltimore (ferro-silicium). Voir P. Lanthier et A. Gamelin, L'industrialisation de la Mauricie, dossier statistique et chronologique, publication du Groupe de Recherche sur la Mauricie, Université du Québec, Trois-Rivières, 1981, p. 334-335.
- (9) Le nombre moyen d'années au service de la compagnie d'électricité s'élevait à 28.5 années en 1948. Source:



- Rapport annuel du Conseil d'administration, 1948, Shawinigan Water and Power.
- (10) Rapport annuel du Conseil d'administration, 1950, Shawinigan Water and Power.
- (11) Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, du comité exécutif et du "management committee".
- (12) Ces données s'appuient sur les résultats d'une enquête sociographique menée auprès des dirigeants (administrateurs et cadres supérieurs) en poste autour des années 1910, 1930 et 1950 (175 individus environ).
- (13) Ce que nous n'avons pu vérifier que pour la Shawinigan Water and Power.
- (14) Tiré d'une brochure intitulée: Shawinigan Water and Power Comp., its property and Plant, 1919.
- (15) Procès-verbal de la réunion du "management committee" du 23 janvier 1948.
- (16) Au sujet du Cascade Inn, on peut lire dans le procès-verbal de la réunion du "management committee" du 6 janvier 1950: "Mr. Fuller put before the meeting of whether the company should consider sale of the Cascade Inn at Shawinigan Falls. After full discussion of this matter it was agreed that there seemed to be no reason for not seriously considering the sale of this property."
- (17) Procès-verbal de la réunion du "management committee" du 8 mars 1948.
- (18) M. Aglietta, Régulation et crise du capitalisme, l'expérience des Etats-Unis, Paris, Calmann-Lévy, 1976; B. Coriat, L'atelier et le chronomètre, Paris, Christian Bourgeois éditeur, 1979; et M. Castells, La crise économique et la société américaine, Paris, PUF, 1976.
- (19) Voir H.E. Gooding, The history of reduction plants at Shawinigan Falls from 1901 to 1945, documents ronéotypé, Shawinigan, Alcan, avril 1947. Les mesures dictées par le "Time Study Department" ne sont probablement pas étrangères à la grève qui frappa l'usine de Shawinigan en octobre 1943. Les travailleurs de l'Alcan obtinrent alors qu'une commission d'enquête provinciale étudie les conditions de travail aux usines de Shawinigan. Voir à ce sujet le rapport de la commission Tourangeau (commission chargée d'étudier les conditions de travail des cuivistes de l'Aluminum Co. of Canada Ltd. à Shawinigan, Québec, Québec, mars 1944) qui contient des renseignements d'un très grand intérêt (absentéisme, mouvement de la main-d'oeuvre, etc.).
- (20) Lors d'audiences sur la commission d'enquête sur l'industrie textile (1938), on fit comparaître C.R. Whitehead qui affirma alors: "Les hommes peuvent appartenir à un syndicat si cela leur plaît. Nous ne demandons pas à un homme s'il appartient à un syndicat ni quelle est sa religion, mais le conseil d'administration refuse de reconnaître les syndicats, quels qu'ils soient." Le jugement de la commission fut assez sévère à

l'égard de la direction de la Wabasso. Ne trouvant pas d'appui celle-ci se vit bientôt contrainte de reconnaître le syndicat, non sans faire tout ce qui était en son pouvoir pour en diminuer l'influence (notamment par la formation d'un "comité industriel" composé d'ouvriers et de membres de la direction où devaient être discutées les revendications des travailleurs de la Wabasso).

- (21) Syndicats des employés de la Wabasso, document ronéotypé, Archives de la CSN, conseil central de Trois-Rivières, déposées au CEDEQ, Université du Québec à Trois-Rivières.

## CONCLUSION

Que retenir de cet itinéraire du patronat mauricien étendu sur un bon demi-siècle? D'abord la diversité des cheminement individuels, chacune des quatre sociétés industrielles témoins connaissant une évolution spécifique. Cette richesse du particulier ne nie pas cependant l'existence d'un processus plus général: celui d'une transformation des rapports patronat/entreprise dans le contexte des firmes géantes au XXe siècle.

Cette transformation revêt plusieurs formes. Il faut d'abord considérer le déclin du financier-organisateur comme figure dominante au sein (ou plutôt au-dessus) de l'entreprise de grande échelle. La chronologie de ce phénomène diffère selon les entreprises. La Shawinigan Water and Power fut sans aucun doute celle qui connut la plus rapide émancipation face aux financiers qui participèrent à sa naissance. Inversement, sous l'emprise de H.S. Holt et de J.H. Gundy, la plupart des sociétés papetières qui furent à l'origine de la Consolidated Paper connurent un affranchissement tardif. Le cas de la Consolidated Paper est particulièrement éclairant en ce qu'il s'écarte passablement des analyses traditionnelles portant sur le contrôle financier. En effet, la tutelle financière imposée à la compagnie après l'échec assez retentissant de Holt et

Gundy (1931) prend un tout autre sens que celui auquel on aurait pu s'attendre. La redéfinition de la haute direction de l'entreprise de pâtes et papiers va en effet dans le sens d'une autonomisation relative de la gestion des hauts cadres; le tout grâce à l'intervention des représentants du capital financier lui-même. Est-ce à dire que la théorie du capital financier s'en trouve infirmée? Non, au contraire. Il nous semble que le cas de la Consolidated Paper illustre particulièrement bien la pertinence de la mise en garde de Jean Bouvier selon qui la théorie du capital financier se situe sur un tout autre terrain que celui des rapports inter-individuels. La "co-existence pacifique" du capital financier et de l'homme d'entreprise dans le cas de la Consolidated Paper demeure incompréhensible dans le cadre de la problématique du contrôle; du moins dans la version couramment admise.

L'éclatement de la figure de l'entrepreneur individuel s'exprime aussi dans la marginalisation de la Wabasso (dans le groupe des entreprises témoins) en tant que société sous contrôle familial. La centralisation du pouvoir autour de C.R. Whitehead explique peut-être en partie le fait que la Wabasso ne survive pas, comme entreprise distincte, à la mort de son président-fondateur et à celle de son fils au milieu des années cinquante. Notons cependant que la Wabasso n'était pas

la seule entreprise de type familial en Mauricie. Si l'on étendait le groupe témoin à l'ensemble des grandes firmes implantées en Mauricie, cela augmenterait le nombre de cas d'entreprises sous contrôle familial. En effet, les Brown de la Brown Corp. et les Timmins de la St-Lawrence Paper Mills semblent conserver les postes clés à la haute direction et ce au moins jusqu'aux années cinquante. Il faudrait d'autres études pour être en mesure d'apprécier ce qui, au plan de l'appareil administratif et des rapports de pouvoir qui s'y nouent, distingue ces firmes de la Wabasso.

La découverte d'une forme de patronat transitoire est sans doute l'un des principaux acquis de cette recherche. Apparu peu de temps après la fondation de l'entreprise de grande échelle, ce patronat transitoire (la génération des Aldred, Chahoon, Biermans et autres) a profondément marqué la région. Ces cadres qui occupaient des postes clés sans nécessairement détenir un nombre important de titres ont préparé la montée des hommes de carrière. Ils ont aussi renouvelé l'idéologie de la classe dominante de l'époque et lui ont insufflé une vigueur nouvelle. Le rôle de cette "vision organisatrice du monde" au début du XXe siècle mériterait à elle seule une étude approfondie.

Quelle est la signification profonde de la montée de

l'homme d'entreprise à partir des années quarante? La pensée néo-libérale a voulu y voir une "révolutionnarisation" des principes de base du capitalisme. Nous récusons l'idéologie du "capitalisme populaire". En effet, rien dans les gestes des hommes en place en 1950 n'autorise à dire qu'ils étaient mûs par des motifs fondamentalement différents de ceux de leurs aînés. Bien au contraire. La logique impersonnelle du capital s'imposa plus que jamais à ces hommes (les "fontionnaires du capital", disait Marx) lorsque, à la fin des années quarante, ils décidèrent d'abandonner les divers services publics ou quasi-public lancés par leurs prédécesseurs.

Bien des aspects dans ce mémoire auraient mérité de plus amples recherches et certaines questions théoriques importantes n'ont pu être élaborées. Nous pensons notamment ici aux rapports entre contrôle de gestion et contrôle de propriété. Il faudrait également faire porter l'analyse sur un plus grand nombre de sociétés et idéalement étendre le groupe témoin à l'ensemble du Québec. Par ailleurs, il conviendrait de s'attarder davantage aux phénomènes liés à l'industrialisation de la Mauricie, comme l'urbanisation et le mouvement syndical. De telles recherches seraient susceptibles d'apporter des nuances à certaines de nos hypothèses. Le calme qui semble caractériser les relations patronat/ouvriers jusqu'au milieu des années trente cache peut-être de lentes

mutations dont les effets ne deviennent clairement visibles qu'avec la crise? Quoi qu'il en soit, si cette recherche a permis de faire avancer la réflexion sur la particularité du développement industriel mauricien et d'attirer l'attention sur la transformation du rapport patronat/entreprise au XXe siècle, elle aura atteint ses buts.



## BIBLIOGRAPHIE

### I-SOURCES

#### A- Sources manuscrites

##### 1- Archives de la Shawinigan Water and Power

Les archives de la Shawinigan Water and Power sont conservées aux archives historiques de Hydro-Québec. Elles représentent une masse documentaire extrêmement riche. Nous avons consulté les registres suivants:

- procès-verbaux des assemblées des actionnaires, (1898-1926; 1927-1960; 1961-1963).
- procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, (1898-1903; 1903-1908; 1909-1912; 1912-1918; 1919-1924; 1925-1927; 1927-1932; 1932-1938; 1938-1945; 1945-1955).
- procès-verbaux des réunions du "executive committee" du conseil d'administration, (1933-1939; 1944-1958).
- procès-verbaux des réunions du "management committee", (1947-1949; 1949-1951).

##### 2- Archives du conseil central de Trois-Rivières (CSN)

- documents du syndicat des employés de la Wabasso.

#### B- Sources imprimées

##### 1- Documents administratifs émanant des entreprises

- rapports annuels du conseil d'administration de la Consolidated Paper, 1932 à 1965.
- rapports annuels du conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power, 1912-1962.
- rapports annuels du conseil d'administration de la Wabasso, 1946-1966.

##### 2- Documents divers émanant des entreprises

- The Shawinigan Water and Power Comp., its property and plant (1919).
- The Shawinigan Water and Power Comp.: vingt-cinq années de progrès (1926).



- L'électricité et l'esprit d'entreprise, allocution de W.F. Mainguy devant la chambre de commerce de Grand'Mère (1962).
- Notes on the early days of the SWPC by J.C. Smart.
- Cadenhead, A.F.G., The history of Shawinigan Chemicals, 1902-1946 (1946).
- Gooding M.E., The history of reduction plants at Shawinigan Falls from 1901 to 1945 (1947).

### 3- Presse spécialisée et presse financière

La presse financière reprend pour l'essentiel les informations provenant des rapports annuels des conseils d'administration. On y retrouve entre autre le bilan financier pour l'année concernée et un résumé des activités de la compagnie (émissions d'actions et d'obligations, achats de matériel, acquisitions de filiales, etc.). De plus, on y fait état de la composition des conseils d'administration et de la haute direction. Ces dernières informations ont été particulièrement utiles pour les entreprises dont on ne disposait pas les rapports annuels du conseil d'administration. La presse spécialisée a servi surtout à compléter notre fichier biographique.

- Annual Financial Review 1912-1941.
- Financial Post, Survey of Corporate Securities (1942-1970).
- Industrial Canada (1930-1950).
- Pulp and Paper Magazine (1929-1945).

### 4- Presse régionale

Nous avons consulté Le Nouvelliste pour les années concernées à l'aide d'un Index établi par le CEDEQ, UQTR. Nous avons consulté sporadiquement le St-Maurice Valley Chronicle. Le Trifluvien a aussi été consulté.

### 5- Dictionnaires biographiques

Les dictionnaires biographiques ont fourni l'essentiel des informations biographiques sur les dirigeants en poste vers 1910, 1930 et 1950.

- Biographies canadiennes-françaises, Montréal, R. Ouimet, 1922 et 1930-31.
- The canadian men and women of the time, Toronto, W. Briggs, 1898, 1912.
- The canadian who's who, Toronto, Who's who Publications, 1910, 1936-37, 1949-51, 1952-54, 1958-60, 1967-69.
- A cyclopaedia of canadain biography, Toronto, Rose Publishing Comp., 1886.

- The dictionary of canadain biography, Toronto, MacMillan, 1926, 1963.
- Dictionary of american biography, New-York, Ch. Scribner's Sons, 1928-77.
- National reference book on canadian men and women, Toronto, H. Harrison, 1936.
- Prominent people of the province of Quebec, Montreal, 1923-24.
- Who was who in America, vol. I (1897-1942), Chicago, The A.N. Marquis Comp., 1966.
- Who's who in Canada, Toronto, Trans-Canada Pub., 1947-48.

#### 6- Publications gouvernementales

- Rapport de la commission d'enquête chargée d'étudier les conditions de travail des cuvistes de l'Aluminum Comp. of Canada Ltd. à Shawinigan Falls, Québec, 1944, 52 pages.
- Rapport de la Commission d'enquête sur le travail du dimanche, Québec, 1926, 11 pages.
- Report of the Royal Commisssion on the textile industry, Ottawa, 1938, 308 pages.
- Report of the Royal Commission to enquire into the events which occured at Arvida, Quebec, in July, 1941, Ottawa, 1941.

## II- ETUDES

### 1) Eléments méthodologiques

Aglietta, Michel, Régulation et crise du capitalisme, l'expérience des Etats-Unis, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

Akin, E.W., Technocracy and the American Dream (1900-1941), Berkeley, Univ. of California Press, 1977.

Balibar, Etienne, "Sur les concepts fondamentaux du matérialisme historique" et "De la reproduction", in Althusser L. et Balibar E., Lire le Capital, Paris, Maspéro, 1968.

Baran P. et Sweezy P., Le capitalisme monopoliste, Paris, Maspéro, 1968.

Barel, Yves, La reproduction sociale, systèmes vivants, invariance et changement, Paris, Anthropos, 1973.

Baron, Jacques, Qui dirige quoi dans l'entreprise?, Paris, éditions d'Organisation, 1971.

Bertaux, Daniel, Destins personnels et structure de classe, Paris, PUF, 1977.

Borghese Arthur "Industrialist paternalism and lower-class agitation: the case of Mulhouse, 1848-1851", in Histoire Sociale, Vol XIII, no. 25, mai 1980.

Bottomore, T.B., Elites et société, Paris, Stock, 1967.

Bourdieu, Pierre, La reproduction, Paris, Les éditions de Minuit, 1970.

Bourdieu, P. et Boltanski, L., "La production de l'idéologie dominante", in Actes de la recherche en sciences sociales, no. 2-3, juin 1976.

Bourdieu, P. et Saint-Martin N., "Le Patronat", in Actes de la recherche en sciences sociales, no. 20-21, mars-avril 1978.

Bouvier, Jean, Un siècle de banque française, Paris, Hachette, 1973.

Butler, R. et Noisetle, P., De la cité ouvrière au grand ensemble, Paris, Maspéro, 1977.

Castells, Manuel, La crise économique et la société



américaine, Paris, PUF, 1976.

Castells, Manuel, La question urbaine, Paris, Maspéro, 1972.

Chandler, Alfred D., Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, éditions d'Organisation, 1972.

Chandler, Alfred D., "The growth of the transnational industrial firm in the United-States and the United Kingdom: a comparative analysis", in The Economic History Review, vol. 33, Août 1980.

Chandler, Alfred D., The visible hand: the managerial revolution in american business, Cambridge (Mass.), Harvard Univ. Press, 1977.

Coriat, Benjamin, L'atelier et le chronomètre, Paris, Christian Bourgeois éditeur, 1979.

Dahrendorf, Ralph, Classes sociales et conflits de classes dans les sociétés industrielles, Paris, Mouton, 1972.

Delefortrie-Soubeyroux, N., Les dirigeants de l'industrie française, Paris, Colin, 1961.

Delilez, J.P., Les monopoles, essai sur le capital financier et l'accumulation monopoliste, Paris, éditions sociales, 1970.

Dessler, Gary, Organization theory: integrating structure and behavior, Englewood Cliffs (New-Jersey), Prentice Hall, 1980.

Duveau Georges, La vie ouvrière en France sous le second empire, Paris, Gallimard, 1946.

Ericson, Charlotte, British industrialists: steel and hosiery, 1850-1950, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 1962.

Fohlen Claude, Le travail au XIXe siècle, Paris, PUF, 1972.

Fridenson, Patrice, "L'idéologie des grands constructeurs dans l'entre-deux-guerres", in Le Mouvement Social, no. 81, oct.-déc. 1972.

Galbraith, John Kenneth, Le nouvel état industriel, Paris, Gallimard, 1974.

Hilferding, Rudolph, Le capital financier, Paris, éditions de Minuit, 1970.

Hobsbawn, E.J., "class and conciousness in history", in

- Mészáros, Aspects of history and class consciousness, Londres, Routledge & Kegan, 1971.
- Hobsbawn, E.J., L'ère du capital, Paris, Fayard, 1978.
- Lanthier, Pierre, "Les dirigeants des grandes entreprises électriques en France, 1911-1973", in Lévy-Leboyer, Maurice et all., Le patronat de la seconde industrialisation, Paris, Les éditions ouvrières, 1979.
- Layton, Edwin T., The revolt of the engineers, social responsibility and the American engineering profession, Cleveland, Press of Case Western Reserve Univ., 1971.
- Larner, R.J., "Ownership and control in the 200 largest non-financial corporations, 129-1963", in The American Economic Review, vol. 56, septembre 1966.
- Lefebvre, Henri, Au delà du structuralisme, Paris, Anthropos, 1971.
- Lefebvre, Henri, Espace et politique, le droit à la ville II, Paris, anthropos, 1972.
- Lefranc, George, Les organisations patronales en France, Paris, Payot, 1976.
- Lévy-Leboyer, Maurice, "Le patronat français a-t-il été malthusien?", in Le Mouvement Social, no. 88, juillet-sept. 1974.
- Lévy-Leboyer, Maurice et all., Le patronat de la seconde industrialisation, Paris, éditions ouvrières, 1979.
- Lewellen, W.G., Le coût du capital, Paris, Dunod, 1975.
- Lipietz, Alain, Crise et inflation, pourquoi?, Paris, Maspéro, 1979.
- Maier, Charles, "Entre le taylorisme et la technocratie: idéologies et conceptions de la productivité industrielle dans l'Europe des années 1920", in Recherches, sept. 1978.
- Marris, Robin, L'entreprise capitaliste moderne, Paris, Dunod, 1971.
- Marx, Karl, Le Capital, Paris, éditions sociales, 1976.
- Mills, C.W., L'élite du pouvoir, Paris, Maspéro, 1969.
- Mills, C.W., Les cols blancs, Paris, Maspéro, 1966.
- Newcomer, Mabel, The big business executive, the factor that

made him, 1900-1950, New-York, Columbia Univ. Press, 1957.

Palloix, Christian, L'économie mondiale capitaliste, Paris, Maspéro, 1971.

Palloix, Christian, "Le procès de travail, du fordisme au néo-fordisme", in La Pensée, no. 185, fév. 1976.

Palloix Christian, Procès de production et crise du capitalisme, Paris/Grenoble, PUG/Maspéro, 1977.

Pastré, Olivier, La stratégie internationale des groupes financiers américains, Paris, Economica, 1979.

Poulantzas, Nicos, Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui, Paris, Seuil, 1974.

Schumpeter, J.A., Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, 1967.

Stocking, G. et Watkins, M., Cartels in action, New-York, 20th Century Fund, 1946.

Sweezy, Paul, Le capitalisme moderne, Paris, Seuil, 1976.

Thompson, E.P., The poverty of theory and other essays, New-York/Londres, Monthly Review Press, 1978.

Veblen, Thorstein, Les ingénieurs et le capitalisme, Paris, Gordon & Breach, 1971.

## 2) Ouvrages généraux, histoire canadienne

Acheson, T.W., "Changing social origin of the canadian industrial elite, 1880-1910", in Business Historical Review, vol 47, été 1973.

Acheson, T.W., "The social origin of the canadian industrial elite, 1880-1885", in MacMillan, D.S, Canadian business history, selected studies, Toronto, McClelland & Stewart, 1972.

Aitken, Hugh G.J., American capital and canadian resources, Cambridge, Harvard Univ. Press, 1961.

Buckley, K., Capital formation in Canada, 1896-1930, Toronto, McClelland & Stewart, 1955.

Clement, Wallace, Continental corporate power: economic

- linkages between Canada and United-States, Toronto, McClelland & Stewart, 1977.
- Clement, Wallace, The canadian corporate elite, Toronto, McClelland & Stewart, 1975.
- Epp, A.E., Cooperation among capitalist; the canadian merger movement, 1909-0913, Baltimor, The John Hopkins Univ., Ph.D., 1973.
- Kealy, G., Essays in canadian working class history, Toronto, McClelland & Stewart, 1976.
- Levitt, K., La capitulation tranquille, Montréal, éditions de l'étincelle, 1972.
- Marr, M.L., et Paterson, D.G., Canada: an economic history, Toronto, McClelland & Stewart, 1980.
- Myers, Gustavus, The history of canadian wealth (1914), Toronto, Lewis & Samuel, 1972.
- Naylor, Tom, The history of canadian business, 1867-1914, Toronto, J. Lorimier, 1975.
- Nelles, H.V., The politics of development, Toronto, MacMillan of Canada, 1974.
- Niosi, Jorge, La bourgeoisie canadienne, Montréal, Boréal-Express, 1980.
- Niosi, Jorge, Le contrôle financier du capitalisme canadien, Montréal, PUQ, 1978.
- Park, L. et F., Anatomy of big business (1962), Toronto, J. Lewis & Samuel, 1973.
- Piédalue, Gilles, La bourgeoisie canadienne et le problème de la réalisation du profit au Canada, 1900-1930, Montréal, Univ. de Montréal, Ph.D., 1976.
- Pomfret, Richard, The economic development of Canada, Toronto, Methuen, 1981.
- Porter, John, The vertical mosaic, an analysis of social class and power in Canada, Toronto, Univ. of Toronto Press, 1965.
- Traves, Tom, The state and enterprise, canadian manufacturers and the federal government, 1917-1931, Toronto, Univ. of Toronto Press, 1979.



### 3) Le Québec

Fournier, Pierre, Le capitalisme au Québec, Montréal, éditions coopératives Albert St-Martin, 1978.

Fournier, Pierre, Le patronat québécois au pouvoir, 1970-1976, Montréal, Hurtubise-HMH, 1979.

Hamelin J., Roby, Y., Histoire économique du Québec, Montréal, Fides, 1971.

Harvey, Fernand, Aspects historiques du mouvement ouvrier au Québec, Montréal, Boréal-Express, 1973.

Légaré, Anne, Les classes sociales au Québec, Montréal, PUQ, 1977.

Linteau, P.-A., Durocher, R., Robert, J.-C., Histoire du Québec contemporain, 1867-1929, Montréal, Boréal-Express, 1979.

Moreau, François, Le capital financier québécois, Montréal, éditions coopératives Albert St-Martin, 1981.

Piédalue, Gilles, "Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930", in RHAF, vol. 30, no.2, sept. 1976.

Roby, Yves, Les québécois et les investissements américains (1918-1929), Québec, PUL, 1976.

Sales, Arnaud, La bourgeoisie industrielle au Québec, Montréal, PUM, 1979.

Séguin, Normand, La conquête du sol au XIXe siècle, Montréal, Boréal-Express, 1977.

### 4) La Mauricie

Blanchard, Raoul, La Mauricie, Trois-Rivières, Bien Public, 1950.

Brouillette, Benoît, Le développement industriel de la vallée du Saint-Maurice, Trois-Rivières, Bien Public, 1932.

Brouillette, Normand, Le développement industriel du proche hinterland québécois: la Mauricie 1900-1975, thèse PhD, Univ. McGill, 1983.



Hardy, R., Trépanier, G., Belleau, J., La Mauricie et les Bois-Francs, inventaire bibliographique, 1760-1975, Montréal, Boréal-Express, 1977.

Langdon, John, "La vallée de l'énergie électrique", in Le Nouvelliste, supplément, le 27/2/1937.

Lanthier, Pierre, "Stratégie industrielle et développement régional: le cas de la Mauricie au XXe siècle", in RHAF, vol. 37, no.1, juin 1983.

Larochelle, Fabien, Shawinigan depuis 75 ans, Shawinigan, Hôtel de ville, 1976.

Roy, J., Robert, D., Verreault-Roy, L., Les populations municipales et paroissiales de la Mauricie, dossier statistique: 1850-1971, Trois-Rivières, publication du groupe de recherche sur la Mauricie, cahier no. 3, 1980.

Rudin, Ronald, The development of four Quebec towns, 1840-1914, a study of urban and economic growth in Quebec, Thèse PhD., Univ. York, 1977.

Ryan, W., The clergy and the economic growth in Quebec, Québec, PUL, 1966.

Uren, F., The historical geography of the St. Maurice valley with special reference to urban occupancy, Thèse M.A., Univ. McGill, 1949.

##### 5) Sur les entreprises témoins

Dales, John H., Hydroelectricity and industrial development, Quebec, 1898-1940, Cambridge (Mass.), Harvard Univ. Press, 1957.

Davie, Raymond J., Canadian complicity in the building of economic empire, the case of Aluminum, Thèse M.A., Univ. of Saskatchewan, 1971.

Dion, Alain, L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie: 1887-1929, Thèse M.A., UQTR, 1981.

Hogue, C., Larouche, D., Bolduc, A., Québec, un siècle d'électricité, Montréal, éditions Libre expression, 1979.

Lanthier, Pierre, Gamelin, Alain, L'industrialisation de la Mauricie, dossier statistique et chronologique, 1870-1975, Trois-Rivières, publication du groupe de

recherche sur la Mauricie, cahier no.6, 1981.

Litvak, I.A., Maule, C.J., Alcan Aluminum limité, une étude de cas, Ottawa, Commission d'enquête sur le groupement des sociétés, publication #13.

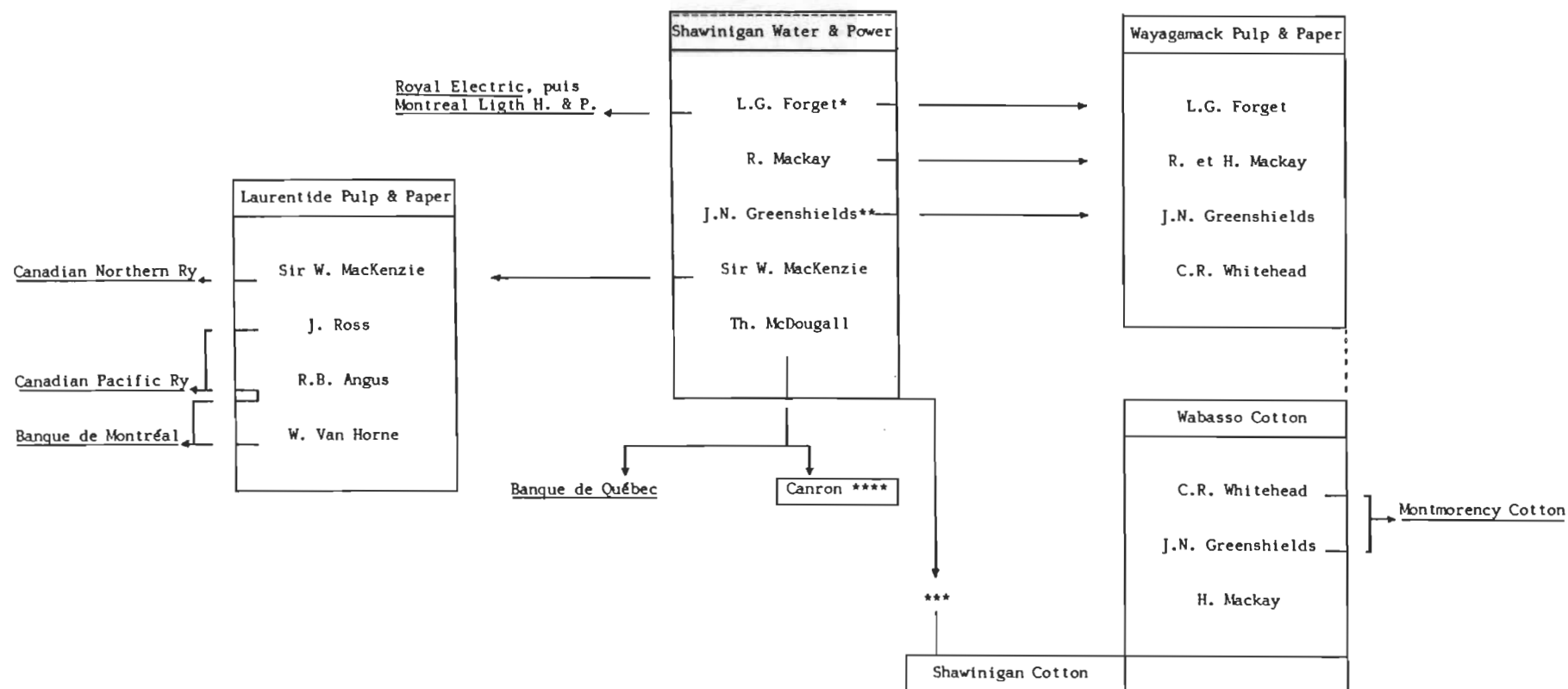
Niosi, J., "La Laurentide (1887-1928): pionnière du papier-journal au Canada", in RHAF Vol. 29, no.3, décembre 1975.

Parent, Robert, Histoire économique et sociale de la Wayagamack Pulp and Paper Co. (1910-1929), Thèse M.A., UQUAM, 1975.

Whitaker, Albert, Aluminum Trail, Montréal, Alcan Museum and Archives, 1975.

A N N E X E

Annexe: la Shawinigan Water and Power, ses liens avec les autres grandes  
entreprises en Mauricie (1900-1910)



\* lié au parti conservateur

\*\* lié au parti libéral

\*\*\* participation importante de la SWPC au capital-actions de la Shaw. Cotton

\*\*\*\* La famille McDougall est à l'origine de la Canron; E. McDougall en est le vice-prés. jusqu' en 1918